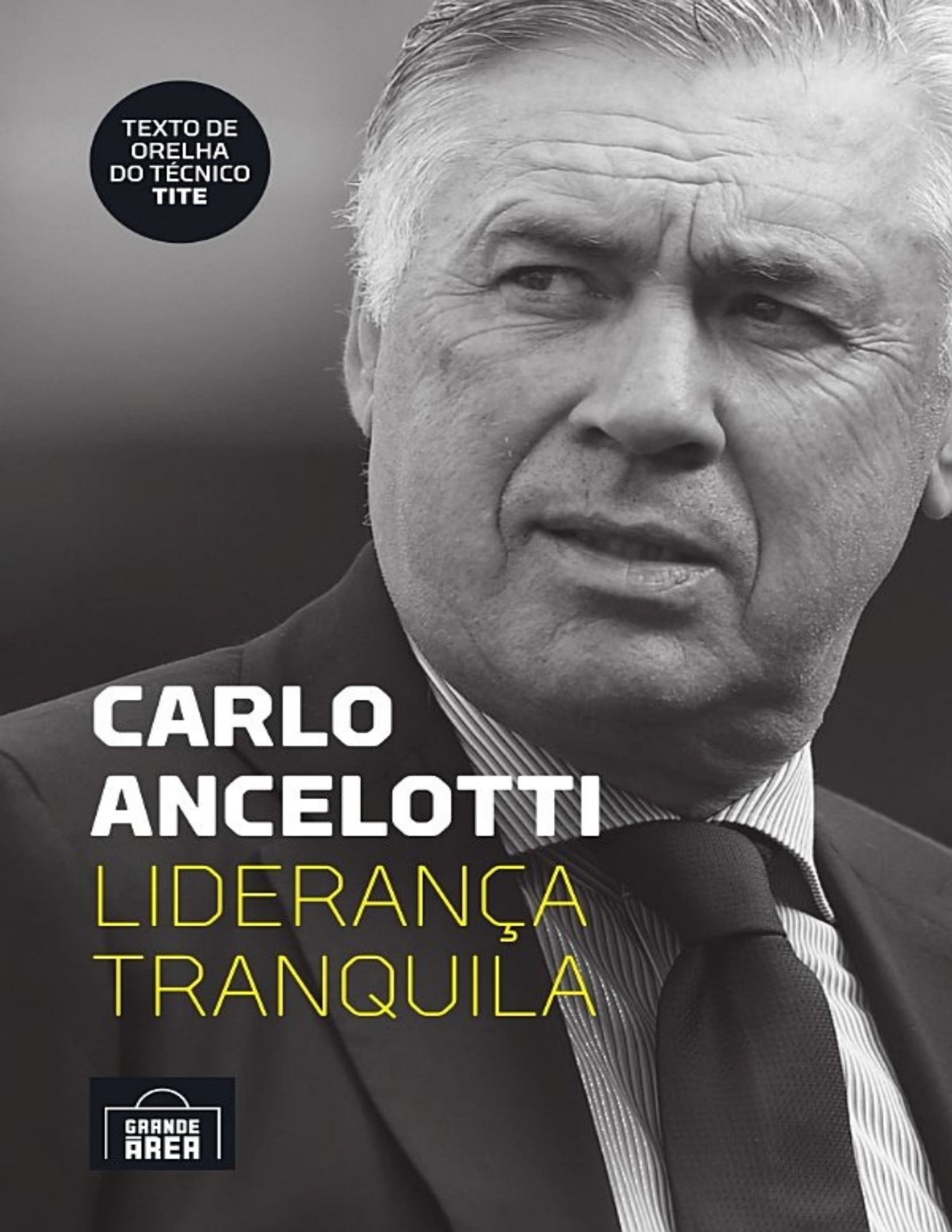


A black and white close-up portrait of Carlo Ancelotti, an older man with grey hair, wearing a dark suit, a striped shirt, and a dark tie. He has a serious expression and is looking slightly to the left of the camera.

TEXTO DE
ORELHA
DO TÉCNICO
TITE

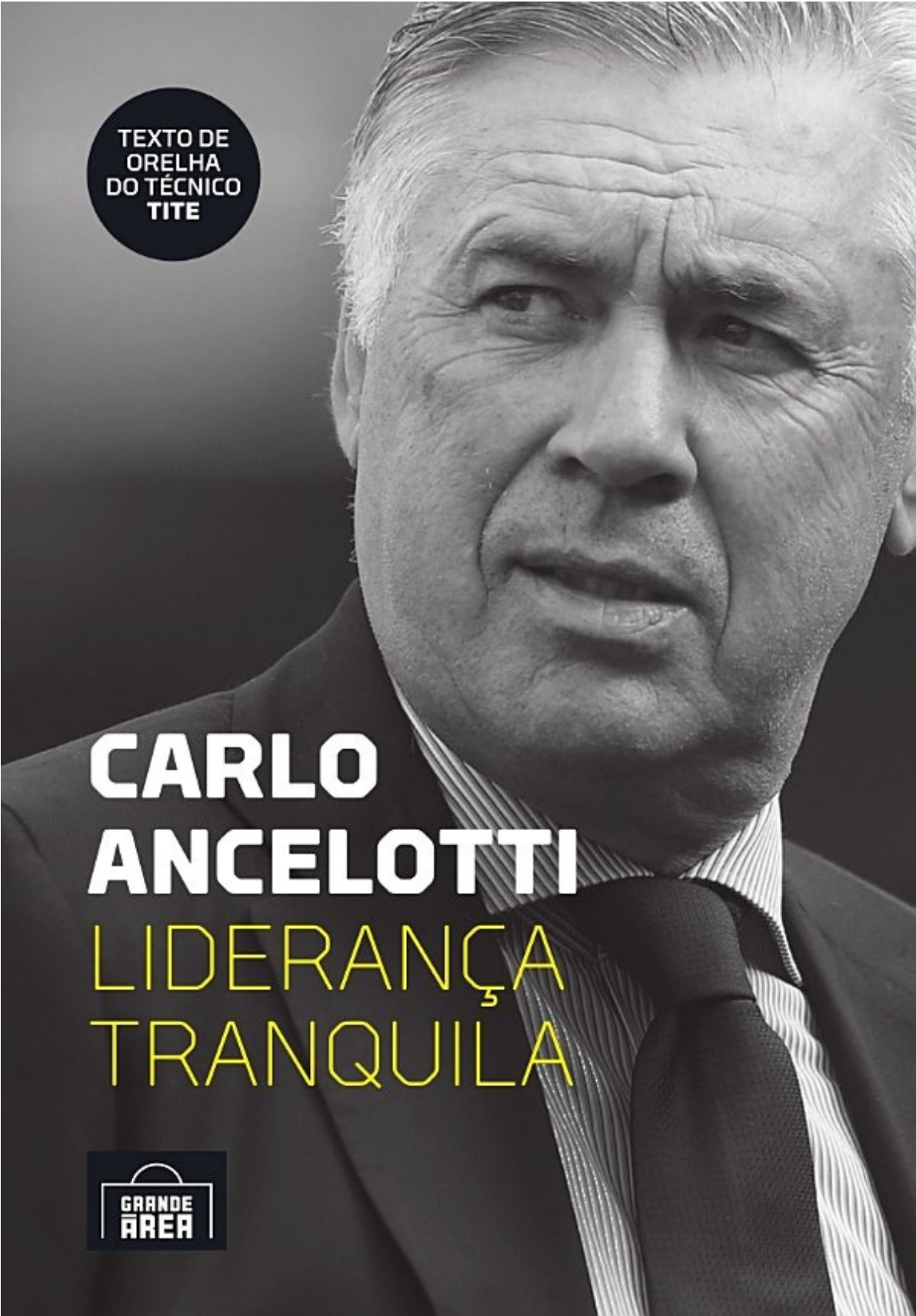
CARLO ANCELOTTI

LIDERANÇA TRANQUILA



VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

A black and white close-up portrait of Carlo Ancelotti, an older man with grey hair, wearing a dark suit, a striped shirt, and a dark tie. He has a serious expression and is looking slightly to the left. The background is dark and out of focus.

TEXTO DE
ORELHA
DO TÉCNICO
TITE

CARLO ANCELOTTI

LIDERANÇA TRANQUILA



Com Chris Brady
e Mike Forde

CARLO ANCELOTTI

LIDERANÇA
TRANQUILA

**Conquistando
corações, mentes
e vitórias**





Giuseppe e Carlo Ancelotti,
Stadio Comunale, Turim, 1985

Em memória de meu primeiro grande líder, meu
pai, Giuseppe.
CARLO ANCELOTTI

Para minha mulher, Anita, e minha filha predileta,
Eleanor, porque amo as duas.
CHRIS BRADY

A meu pai, que me ensinou a responsabilidade de
liderar os outros; para minha mãe, que me mostrou
como criar um ambiente no qual as pessoas possam
se inspirar e ser elas mesmas com tranquilidade; e a
minha mulher, Daniela, que me apoia

incondicionalmente todos os dias para que eu possa
ser a melhor versão de mim mesmo.
MIKE FORDE

» DEPOIMENTO DE TITE PARA A EDIÇÃO BRASILEIRA

O ano era 2014 e me fascinava ver o Real Madrid jogar, comandado por Carlo Ancelotti. Uma equipe bastante criativa, que fazia muitos gols, era efetiva e consistente defensivamente.

Casillas, com Carvajal e Marcelo nas laterais; Varane ou Pepe e Sergio Ramos na zaga; Modrić, Kroos, Isco e James Rodríguez, ou Bale, no meio; e Cristiano Ronaldo e Benzema na frente. Um time que atacava em 4-3-3 e defendia em 4-4-2. Era desafiador saber como ele havia montado uma equipe tão equilibrada, que vencida e encantava.

O fator principal que me motivou a ir até a Espanha para conversar com Ancelotti tinha sido aprender como aquela engrenagem funcionava. Fora isso, seu perfil discreto, sóbrio, de manifestações ponderadas nos aspectos psicológicos, de liderança, técnicos e táticos, também me inspirava.

Confesso que fui surpreendido pela sua generosidade em partilhar seus conhecimentos durante os oito dias que fiquei em Madri. Aquilo foi marcante. Ele fez questão de me explicar todas as posições/funções dos atletas, quais as liberdades que concedia a cada um, como a equipe atuava com seis, às vezes sete jogadores, nas ações ofensivas, como posicionava Cristiano Ronaldo para tirar o melhor dele, os gráficos de posicionamento nas bolas paradas, enfim, um minucioso material sobre a organização de sua equipe.

No aspecto de gestão de grupo e liderança, seus valores estavam representados por dois quadros dentro de sua sala no vestiário. Em um deles, duas fotos: uma de Cristiano Ronaldo recebendo a Bola de Ouro e outra em que o português segurava o troféu juntamente com todo o plantel e funcionários do Real. No outro quadro, Ancelotti e seu filho, então auxiliar de preparação física, seguravam a taça da Champions League. Era a simbologia da importância do trabalho de equipe e do aspecto humano, aliando a competência profissional e o lado pessoal.

Ao abrir as portas do vestiário, me levar para dentro do gramado durante os treinamentos e dividir seus conhecimentos comigo, Ancelotti demonstrou uma grandeza incomum em um mercado tão competitivo como é o dos treinadores de futebol. Por tudo isso, ficam aqui registrados a minha gratidão e o meu

respeito.

Tite
Técnico da Seleção Brasileira de Futebol

» SUMÁRIO

Prefácio

Introdução

Parte um: O arco de liderança

1. Experiência

Nas palavras dos... jogadores: Cristiano Ronaldo

Parte dois: A alma do negócio

2. Cultura a família

Nas palavras dos... jogadores: Zlatan Ibrahimović

3. Hierarquia – Gerenciamento vertical

Nas palavras do... chefe: Adriano Galliani

4. Talento

Nas palavras dos... jogadores: David Beckham

5. O local de trabalho

Nas palavras dos... jogadores: John Terry

6. Responsabilidade – Tomar decisões

Nas palavras do... assistente: Paul Clement

7. O produto

Nas palavras dos... adversários: Sir Alex Ferguson

8. Dados

Nas palavras dos... adversários: Roberto Martínez

Parte três: Aprendendo a liderar

9. Desenvolvimento pessoal – As sementes da liderança

Nas palavras dos... jogadores: Paolo Maldini

10. Valores – Administrando a loucura
Nas palavras dos... jogadores: Alessandro Nesta

Conclusão

Liderança tranquila: resultados

Agradecimentos

Créditos

» PREFÁCIO

QUANDO GAROTO, CRESCENDO EM UMA propriedade rural no norte da Itália, será que alguma vez pensei em me tornar um líder em uma indústria global multimilionária? Claro que não. Tudo o que eu queria era ser jogador de futebol.

Hoje, quando olho para trás, noto que éramos pobres mas felizes e que minha família me ofereceu, em forma de ensinamento, a introdução de muitas das lições que você irá ler ao longo deste livro. Coisas como respeito e lealdade, o valor do dinheiro e do trabalho duro, a importância da família — essas sementes foram plantadas cedo em mim, cresceram e floresceram quando tive o privilégio de embarcar em uma carreira, primeiro como jogador de futebol profissional e depois como treinador.

Liderança tranquila é uma reunião de reflexões sobre minhas experiências no futebol e meus pensamentos e filosofias acerca do que se faz necessário para ser um líder em minha profissão. Por extensão, essas lições podem ser levadas para outros ofícios; existem similaridades entre líderes de diferentes campos, seja no futebol, seja nos negócios, e acredito muito na ideia de trazer conhecimentos de outras áreas, tal como levei minha própria expertise para Paris, Londres, Madri e agora Munique. Nunca devemos parar de aprender.

Uma abordagem “tranquila” da liderança pode soar branda ou talvez até fraca para alguns, mas não é isso o que eu quero dizer, e com certeza não é o que significa para qualquer um que tenha jogado a meu lado ou atuado sob meu comando. O tipo de tranquilidade a que me refiro é uma força. Existe poder e autoridade em ser calmo e ponderado, em construir confiança e tomar decisões friamente, em usar a influência e a persuasão e em ser profissional em sua abordagem. Quando se assiste a Vito Corleone em *O poderoso chefão*, vê-se um homem fraco e introvertido ou uma pessoa poderosa e tranquila no controle da situação?

Minha atitude nasceu da ideia de que um líder não deve precisar fazer grandes discursos nem se enfurecer ou comandar com punho de ferro, mas, sim, de que seu poder deve estar implícito. É preciso ficar evidente quem está no comando e sua autoridade deve ser resultado do respeito e da confiança, não do medo. Acredito que conquistei o apreço das pessoas graças, em parte, a uma

carreira de sucesso alcançando títulos para meus clubes, mas talvez mais ainda porque respeito aqueles que trabalham comigo. Essas pessoas confiam em mim para fazer a coisa certa, assim como eu confio nelas em suas funções na empresa.

O método de liderança que utilizo é parte de quem sou — condiz com meu caráter e é um elemento fundamental de minha personalidade. Liderança pode ser aprendida, mas não imitada. É possível observar outros grandes líderes trabalhando, mas, se sua tendência natural é ser tranquilo, calmo e cuidar dos outros, é imprudente tentar ser outra coisa.

O “jeito tranquilo” me acompanha desde a infância, com meu pai, e, no futebol, desde que me tornei capitão da Roma quando jogador; continuei assim ao ir para o Milan, onde os jogadores me viam como um dos líderes no vestiário, e depois ao longo de toda minha carreira de treinador não apenas no clube *rossonero*, mas também em outros times, incluindo o Chelsea, o Paris Saint-Germain e o Real Madrid. É o mesmo comportamento que estou levando comigo para o Bayern de Munique, conforme dou início a um novo desafio, e é exatamente a mesma ideia que qualquer um que me contrata sabe que está comprando.

Quando deixei o Real, em maio de 2015, decidi que era o momento ideal tanto para resolver um problema no pescoço, que fazia tempo vinha me limitando cada vez mais, como para tirar um período sabático. Pude passar mais tempo com minha mulher, Mariann — havíamos nos casado no ano anterior, pouco depois de o Real vencer a Champions League —, em nossa casa em Vancouver. E esperei para ver quais cargos estariam disponíveis na temporada seguinte, porque queria muito voltar a trabalhar. Depois de ter jogado futebol, dirigir um time é o melhor trabalho do mundo, e tenho tido a sorte de comandar equipes campeãs em algumas das melhores cidades da Europa.

Sabia que haveria pressão em diferentes momentos de meu período sabático para assumir um novo clube sempre que outros treinadores na Europa estivessem perto de ter os vínculos com seus times encerrados. Meu nome esteve ligado ao Liverpool pela imprensa — uma enorme honra — e com certeza fiquei interessado, mas não frustrado ao não ser chamado. Jürgen Klopp é o nome certo para eles e vai ter sucesso lá. O tempo que passei longe do futebol foi bom para mim, mas quando uma chance tão grande quanto a de treinar o Bayern de Munique aparece, é impossível recusar. Planejo ter o período de sucesso mais longo de minha carreira.

O que você não irá encontrar neste livro é um capítulo sobre

relacionamentos. Isso porque relacionamentos formam a base de tudo o que faço como líder, então seus elementos estarão em cada página: relacionamentos com aqueles que estão acima de mim, com os que me apoiam e, mais importante, com os jogadores.

Sem jogadores não pode haver futebol, assim como sem pessoas e um produto não existe negócio. As milhares de pessoas nos estádios, os milhões assistindo de casa: não estão pagando para me ver, ou ver Pep Guardiola, ou Sir Alex Ferguson na beirada do campo; elas querem contemplar os jogadores, a mágica que eles podem evocar. Trabalhar com esses atletas, cuidar deles e ajudá-los a se desenvolver e crescer, criando confiança e lealdade, compartilhando nosso sucesso e nos recuperando juntos de adversidades, isso, para mim, é o que está no cerne de meu trabalho. É por isso que me levanto todos os dias para trabalhar com um sorriso no rosto.

Quando crianças, começamos a jogar porque nos apaixonamos por esse esporte. Ao me tornar profissional, não conseguia acreditar na sorte que tinha por ser pago para fazer algo que amo. Mas, em alguns momentos do caminho, as pressões e as dificuldades dentro e fora de campo podem fazer com que a paixão esmoreça ou morra. É minha responsabilidade ajudar os jogadores a se manterem apaixonados. Se consigo fazer isso, sinto-me feliz.

Trabalhar neste livro, compartilhando histórias e tantas lembranças maravilhosas — assim como algumas dificuldades — com meus dois companheiros escritores e amigos, Chris Brady e Mike Forde, foi uma experiência gratificante para mim. Espero que você encontre alguma coisa aqui que possa acompanhá-lo durante sua trajetória pessoal e profissional; e talvez algo que também o faça feliz.

Carlo Ancelotti,
Fevereiro de 2016

» INTRODUÇÃO

Chris Brady

ESTE LIVRO DEMOROU VÁRIOS ANOS para ficar pronto, em grande parte porque nós três — Carlo Ancelotti, Mike Forde e eu — almejávamos que fosse uma obra verdadeiramente coletiva. Começamos por decidir o que *não* queríamos que fosse. Não seria uma autobiografia padrão; não se destinaria primordialmente a torcedores de futebol; não seria um livro acadêmico a respeito de negócios; e definitivamente não viria a ser algo para se vangloriar de conquistas.

Concordamos que seria uma obra da qual nos orgulharíamos. Um livro que despertaria o interesse de um público corporativo e futebolista que estivesse envolvido em cargos de liderança ou fosse fascinado por eles, ou aspirasse a tal posição em seu sentido mais amplo. Queríamos que fosse honesto, original, envolvente e digno de discussão e divergência entre leitores curiosos. Não é um conjunto de histórias, embora, claro, elas sejam importantes; em vez disso, é um livro baseado principalmente nas reflexões de um profissional especialista na liderança de times talentosos em um dos mercados mais competitivos que se possa imaginar.

Estabelecemos que revelaríamos não só princípios fundamentais de Carlo Ancelotti, mas também sua jornada de liderança, o cerne de seu trabalho e de suas habilidades, suas experiências formadoras e a marca Ancelotti — como ele se vê e é percebido pelos demais. Nosso objetivo é chegar ao âmago da forma por ele utilizada para se desenvolver continuamente, lidar com reveses e apresentar-se repetidamente no mais alto nível possível.

Com nossas experiências corporativas e de liderança esportiva, usamos essa oportunidade para colocar teorias gerais de especialistas e acadêmicos sob intenso escrutínio, comparando-as de maneira inflexível à experiência direta de Ancelotti. Como os cenários profissionais variam radicalmente entre todos os setores e mercados, líderes corporativos têm de estar bem preparados para lidar com a gestão de forças de trabalho diversas e altamente talentosas — e frequentemente problemáticas. Valendo-se do panorama do esporte de elite, iremos extrair os pensamentos e lições sobre liderança de um dos maiores gestores de talentos do mundo. Vamos investigar e questionar veementemente

antigas crenças acerca de como se deve liderar e gerir os melhores profissionais.

Naturalmente, a voz central é a de Carlo, assim como a linguagem. A narrativa deste livro foi contada diretamente por ele — resultado de mais de cinquenta horas de extensas entrevistas realizadas em diversas partes do mundo, priorizando o modo como suas experiências iluminam assuntos organizacionais críticos não só atuais mas também atemporais. As lições estão implícitas em suas reflexões, mas, para facilitar a consulta, incorporamos sumários ao fim de cada capítulo, explicando os pontos principais do “jeito tranquilo”.

Gostaríamos que este livro fosse tanto *do* Ancelotti quanto *sobre* ele, por isso incluímos entrevistas com aqueles que melhor conhecem suas qualidades de liderança. É como dizem: se você quer saber quem é, tem de saber o que as pessoas dizem sobre você quando não está por perto. Pedimos a companheiros de time, colegas, adversários e, talvez mais importante, aos que jogaram para ele, que falassem sobre Ancelotti sem sua presença. Entre os jogadores entrevistados, encontram-se Cristiano Ronaldo, David Beckham, Zlatan Ibrahimović e John Terry, todos já treinados por outros gigantes da gestão do futebol, como Pep Guardiola, José Mourinho e Sir Alex Ferguson. Ferguson figura ainda na parte destinada aos oponentes; entre os colegas aparece Adriano Galliani, CEO do AC Milan, que, em uma ou outra função, foi chefe de Ancelotti por cerca de treze anos, tanto do Ancelotti jogador como do treinador.

É um testemunho do poder dos vínculos criados por Ancelotti, e o impacto causado nesses nomes da elite, o fato de todos terem gratuitamente cedido seu tempo para falar a respeito dele. Na verdade, eles se mostraram tão animados, carinhosos e entusiasmados em seus depoimentos que as entrevistas quase sempre excederam o programado — acho que Zlatan ainda estaria falando se, depois de noventa minutos, eu não tivesse delicadamente lhe pedido para concluir.

»

Por que há necessidade de se lançar mais um livro sobre “liderança”? Deve ser o assunto mais debatido e sobre o qual mais se escreve quando se fala de gestão. Blogues, palestras no *TED*, livros, imprensa, artigos acadêmicos... está em todo lugar, e não se pode fugir dele. Historicamente, existiram mais teorias acerca de liderança do que se pode contar. Os primeiros teóricos chegaram até a acreditar que a liderança estava diretamente ligada ao fato de se pertencer à aristocracia e, por isso, era preestabelecida geneticamente. Isso levou à teoria do “grande

homem”, que continua em voga ainda hoje e inclui autoridades diversas como Moisés, Dalai Lama, Patton, Crazy Horse, Custer, Martin Luther King, Nelson Mandela, Elizabeth I, Florence Nightingale, Colin Powell e Gengis Khan — faça sua escolha ou diga um nome você mesmo.

Outras ideias cruciais incluem a teoria dos traços, que defende que existem determinadas características genéticas que podem ser identificadas em todos os grandes líderes. Em contrapartida, teóricos situacionais argumentam que grandes líderes surgem como resultado do lugar, da circunstância e do tempo, ou daquilo que os leigos podem chamar de sorte — o local onde a preparação encontra-se com a oportunidade. Já outros estavam mais interessados no desenvolvimento do indivíduo dentro de uma organização; o psicólogo Abraham Maslow, por exemplo, ressalta a função do gerente no apoio a seus subordinados.

Em lugar de destaque nos tópicos mais comentados atualmente estão a liderança autêntica, que demanda comportamento ético e transparente; a liderança transformacional, na qual líderes abdicam do interesse próprio transformando e inspirando subordinados a terem um desempenho que exceda as expectativas; e a liderança servidora, que amplia o trabalho original de Robert Greenleaf, dos anos 1970, no qual a liderança é concebida para destacar as necessidades dos subordinados (empregados, jogadores), sendo servir a motivação principal do líder. Greenleaf prioriza a natureza “generosa” desses líderes, não no sentido altruísta, mas como um verdadeiro imperativo para a gestão.

Como afirmou Pat Summitt, uma das maiores — ainda que pouco conhecida — treinadoras da história esportiva, “as pessoas não se importam com quanto você sabe até descobrirem até que ponto você se importa com elas. Para fazer com que os outros trabalhem arduamente para você, é preciso mostrar que você quer que alcancem sucesso em suas carreiras para o próprio bem *deles*”. Existem ressonâncias evidentes com os líderes “nível 5” que, segundo aponta Jim Collins em seu clássico *Empresas Feitas Para Vencer — Good to Great*, possuem a paradoxal combinação entre ambição e humildade. Esses líderes são altamente ambiciosos, mas o foco de suas aspirações não está em si mesmo, mas naqueles que vão fazer sucesso (funcionários e jogadores); e eles tampouco sentem necessidade de inflar o próprio ego.

Estima-se que a soma gasta em treinamentos e desenvolvimentos de liderança em todo o mundo chegue a 50 bilhões de dólares. Talvez isso ocorra porque a confiança na qualidade daqueles em posições de liderança em

empresas, na política e no serviço militar esteja em um ponto tão baixo que estamos tentando retificar a situação de algum modo. Também é um indicador de como se dá importância a esse assunto.

No entanto, talvez o verdadeiro motivo de ser tão difícil se fixar em um modelo específico de liderança seja porque cada líder é, na verdade, um amálgama de todos os traços, estilos, características e abordagens mencionados anteriormente, mas com uma mistura de ingredientes em diferentes proporções.

Sendo assim, o estilo de liderança discreto de Carlo Ancelotti, sua “liderança tranquila”, pode ser exclusivo dele e das experiências que o moldaram durante uma vida quase que inteiramente dedicada à redoma do futebol profissional em países como Itália, Espanha e Inglaterra — e agora a Alemanha. Países onde o interesse absoluto pelo esporte e as consequentes implicações financeiras são os mais intensos. Estilo exclusivo ou não, é indubitavelmente uma abordagem eficaz e bem-sucedida, que exige nossa atenção sobretudo porque, como ficará evidente, Ancelotti preenche uma série de requisitos presentes em qualquer discussão atual sobre liderança.

De todos os desafios inerentes à liderança, um dos mais difíceis é gerir talentos. Quase todos os estudos mostram que está entre as maiores preocupações dos CEOs. O guru da gestão, Tom Peters, indagou: “Você é um fanático de carteirinha por profissionais talentosos? Seja você o chefe de um projeto envolvendo seis pessoas ou um ceo... você deve tornar-se tão obcecado em buscar e desenvolver profissionais de alto nível quanto é o gerente executivo de qualquer franquia esportiva profissional na busca por contratar e desenvolver jogadores de ponta. Em uma época em que o valor agregado origina-se da criatividade, uma equipe de profissionais singulares, enérgicos e comprometidos tornou-se a base principal da vantagem competitiva.”¹

Assim sendo, que indústria melhor a ser estudada do que a do futebol, em que a cobertura midiática e o interesse na gestão de talentos são quase uma indústria do entretenimento em si mesma? A chamada “guerra por talento” tem sido um fator básico no futebol desde que ele começou a ser praticado — definitivamente desde sua primeira encarnação profissional. Clubes de futebol gastam, em média, mais de 50 por cento de suas receitas em menos de dez por cento de seus empregados.

A mais recente pesquisa feita pela empresa de consultoria Deloitte sobre a geração Y, conduzida em 29 países industrializados (todos locais onde o futebol é jogado profissionalmente), descobriu que a geração Y quer ambientes de trabalho mais abertos, colaborativos e flexíveis; eles são imaginativos, pensam

lateralmente e acreditam que podem fazer qualquer coisa. Essa geração é menos leal porque reconhece que atualmente os empregadores nos tratam como um ativo, e conseqüentemente oferecem a quem os emprega o mesmo tratamento. A Deloitte conclui que “a geração Y nos força a repensar o modo como trabalhamos”. Virtualmente, todo jogador de futebol faz parte da geração Y. Portanto, uma vez mais, qual laboratório pode ser melhor do que o futebol para se observar e analisar as pessoas que lideram esse tipo de força de trabalho? Do mesmo modo, a forma vertical de gestão de Ancelotti é igualmente instrutiva para todos os envolvidos atualmente no mundo dos negócios.

O livro chama-se *Liderança tranquila* por uma razão: Ancelotti lida com seu trabalho de maneira calma, mas com autoridade, e isso pode passar despercebido por uma imprensa ávida por escândalos. Administrando os egos gigantescos dos maiores jogadores do mundo, ele tem sido definido como um “encantador de estrelas”. Ao aplicar sua gestão vertical, Ancelotti é descrito como o supremo diplomata. O jornalista italiano Gabriele Marcotti comentou acerca da “paciência de Jó” de Ancelotti com o notoriamente exigente comandante do Real Madrid, Florentino Pérez. Ao nomear Ancelotti seu treinador, Florentino realmente o descreveu como aquele que poderia deixar suas estrelas felizes enquanto trabalhava para que tudo desse certo sem ficar resmungando em público. O que mais um presidente pode querer?²

Quando Ancelotti estava no Chelsea houve um período de turbulência. Seu trabalho estava sob o escrutínio da imprensa porque algumas de suas preleções haviam vazado de dentro do clube. Após uma entrevista coletiva, o jornalista Barney Ronay, do *Guardian*, publicou uma descrição precisa e reveladora acerca do “jeito tranquilo” de Ancelotti: “O que o dia de hoje nos mostrou foi a acolhida do fantástico e irresistível charme de Ancelotti. Para os imparciais, ele tem sido uma presença apaziguadora no centro do projeto do Chelsea, mantendo durante seu sucesso inicial um ar perturbadoramente irônico e cético no labirinto administrativo que é a gestão da enorme estrutura do clube. Notoriamente, isso se deve quase que totalmente à sua sobrançelha marota, aquela lagarta grisalha arqueada, sempre curvada pelo que parece ser um senso de ironia impassível e portátil. A sobrançelha de Ancelotti parece nos falar diretamente, legendando seus contra-argumentos acerca de qualquer conversa fiada conciliadora que possa sair de sua boca. É uma qualidade apreciada pelos ingleses. Entendemos a linguagem das sobrançelhas. O não dito, o subentendido e o reprimido, esse tipo de conversa é o nosso tipo de conversa.” (Guardian, 22 nov. 2010).

Nós não poderíamos ter expressado de maneira melhor.

¹ Tom Peters, “Leaders As Talent Fanatics”, in *Leadership Excellence Essentials*. v. 23, n. 11, 2006, p. 12.

² Obviamente, muito mais — uma vez que, dois anos depois, Pérez demitiu Ancelotti e, poucos meses depois, fez o mesmo com seu sucessor, Rafa Benítez.

1.

O ARCO DE LIDERANÇA

EXISTE EXTENSA LITERATURA SOBRE O conceito que chamamos neste livro de arco de liderança. Seja no trabalho de Ken Blanchard, em meados dos anos 2000, ou na “síndrome no topo”, de George D. Parsons e Richard T. Pascale,³ ou ainda em seminários na Wharton School, há um amplo reconhecimento de que mesmo as carreiras dos maiores líderes seguem um padrão similar.

Atualmente, a média do mandato de um CEO conforme calculado pelo índice FTSE 100 é de 5,18 anos; para treinadores da Premier League é de apenas 2,36 anos (se tirarmos Arsène Wenger dessa equação, a média cai para 1,7 ano). No campeonato italiano da primeira divisão, a média é de 1,31 ano; na divisão principal da Espanha, 1,34 ano. O registro de longevidade em outros esportes é pouca coisa melhor. Nos Estados Unidos, um treinador da NFL fica em média 3,4 temporadas no cargo; na NBA, a expectativa é de 2,4 anos.

O término pode frequentemente ser repentino e cruel. As ligas profissionais inglesas testemunharam um total de 47 demissões de treinadores na temporada 2014-15, sendo que dezessete deles estavam no cargo pela primeira vez, e muitos terão grande dificuldade para conseguir outra oportunidade.⁴ Ademais, mais de 150 treinadores perderam o emprego devido à instabilidade causada pela demissão do gerente de futebol e a vontade do clube de trazer um conjunto de novos profissionais. A não ser para alguns poucos treinadores de ponta, a ideia de que dirigir uma equipe de futebol é uma dança das cadeiras que se repete continuamente está longe de ser a realidade; na maior parte dos casos suas famílias subitamente perdem sua principal fonte de renda. Esse não é um negócio para os fracos.

O paralelo com o mundo dos negócios é bastante evidente. Toda semana um treinador esportivo é alvo do mesmo escrutínio que um CEO recebe a cada balanço trimestral. Como afirmou certa vez um presidente de um clube da Premier League: “Toda semana, quarenta mil acionistas aparecem e me dizem como acham que devo administrar a equipe”. No esporte, tudo é condensado no intervalo de uma única temporada, ao passo que o ciclo de vida nos negócios, antes que os resultados possam ser aprovados, normalmente dura dez trimestres ou trinta meses.

Tanto no mundo corporativo quanto no esporte parece haver um arco inexorável em relação ao tempo de duração da liderança em organizações bem-sucedidas, apesar da existência de alguns pontos fora da curva, como o caso de Sir Alex Ferguson, Bill Belichick, no New England Patriots, ou Gregg

Popovich, no San Antonio Spurs.

Tal arco é inevitável ou seria possível identificar pontos de inflexão cruciais, momentos em que os próprios líderes podem mudar o curso dos eventos seja saindo por vontade própria, seja permanecendo no cargo e fomentando uma mudança nessa dinâmica? A carreira e os sucessos de Carlo Ancelotti em quatro das ligas mais importantes da Europa sugerem que as duas opções são possíveis, mas exigem um conhecimento prévio da trajetória típica da liderança e uma capacidade de se locomover em meio às dificuldades em cada tipo de percurso. Agora, passemos a palavra a Carlo.

Chris Brady

³ George D. Parsons e Richard T. Pascale, “Crise no topo”, in *Harvard Business Review Brasil*, mar. 2007.

⁴ Números da League Managers Association (Associação de Treinadores da Liga).

1. EXPERIÊNCIA

A NÃO SER QUE VOCÊ seja uma exceção como Sir Alex Ferguson no Manchester United, as carreiras de líderes na maioria dos caminhos da vida seguem um curso parecido. Meu período no Real Madrid demonstra isso claramente e apresenta similaridades importantes com o tempo que passei em todas as equipes.

Primeiro, vem o período de namoro, quando o clube escolhe você e tenta adquirir seus serviços. Depois, a fase de lua de mel, momento em que todos — jogadores, funcionários, torcedores — lhe dão tempo para se estabelecer; porém, infelizmente, como sempre ocorre na vida, nunca dura muito. Na sequência, chegam o sucesso e a estabilidade, desde que você consiga atingi-los; em um clube de ponta isso se traduz em títulos, mas o sucesso é mensurado de modo diferente nos demais. Com o tempo, esses patamares estabilizam-se e então começam as dificuldades: os problemas no relacionamento. Se observarmos meu período em Madri, foi aí, sem dúvida, que meus desafios começaram de fato. Por fim, acontece o rompimento, a inevitável separação. Podemos chamar esse processo, essa ascensão e queda, de arco de liderança.

No Real Madrid, meu arco de liderança foi bastante curto, muito condensado, mas é assim em qualquer clube de ponta — durou menos de um ano para David Moyes no Manchester United. Já tive um arco bem mais amplo, oito anos, no Milan, que é bastante tempo para se ficar em um grande clube. A média de duração de um treinador em qualquer divisão na Inglaterra, na Espanha ou na Itália é muito mais baixa: o arco condensado é o padrão.

Ao longo da jornada existem momentos capitais em que um líder pode controlar os acontecimentos e determinar sua trajetória, e esses pontos-chave dentro do arco acompanharam-me por toda minha carreira no futebol, desde meu primeiro emprego.

SUBINDO DEGRAUS

Primeiro Emprego: Reggiana

Se fosse hoje aconselhar o presidente da Reggiana que estivesse considerando a contratação de um jogador aposentado com raízes no clube para dirigir o time, eu diria: “Por que você quer contratá-lo? Ele não tem licença e nunca treinou

antes. Ele pode até ter sido um bom jogador, mas e daí?”. Felizmente para mim, o futebol, maluco como é, não funciona assim.

Não se engane: a Reggiana me contratou porque eu era um jogador famoso e alguém da região. Às vezes, são os pequenos detalhes. Ler isso pode não fazer nenhum sentido, mas a Reggiana fazia todo sentido para mim e vice-versa. A equipe havia acabado de ser rebaixada para a segunda divisão e precisava de um nome. Eu tinha nome e estava pronto; não necessariamente para o projeto, mas certamente para ser o comandante.

Hoje, já vi o bastante para saber que nunca se deve pensar que ter sido um bom jogador basta para quem quer se tornar treinador. Ter sido jogador facilita a relação com os atletas e a compreensão do que eles precisam, mas é necessário também estudar e aprender os outros aspectos da gestão. Durante boa parte de minha primeira temporada na Reggiana eu não tinha nem a licença de treinador. Havia concluído dois módulos do curso e ia fazer a última parte já no cargo. Acredito piamente na importância de se obter qualificações antes de dar início à carreira, mas algumas vezes isso não é possível. Não há por que discutir se é melhor teoria ou prática; não há necessidade de escolher — ambos são bons.

Como não possuía licença, precisei contratar uma pessoa que a tivesse para ser meu assistente; também necessitava de um preparador de goleiros. Procurei na lista da associação de treinadores italianos alguém que se adequasse aos dois critérios. Olhando por ordem alfabética, o primeiro nome que se encaixava e que morava perto do clube que encontrei foi o de Giorgio Ciaschini. Não o conhecia, mas lhe telefonei assim mesmo e ele concordou em vir trabalhar comigo. Ficamos juntos por mais de dez anos. Ciaschini tornou-se um membro leal de minha família futebolística desde o início de minha carreira de treinador e, como ficará claro no decorrer deste livro, a lealdade é algo muito importante para mim.

Depois de receber um aviso do presidente, no início da temporada, de que nosso objetivo era ser campeão do torneio, estávamos, após sete jogos, na última colocação. Provavelmente a culpa era minha, devido à minha inexperiência, uma vez que não foi fácil passar a ser treinador tão repentinamente, depois de encerrar a carreira como jogador.

Eu não era, claro, totalmente inexperiente. Assim que terminei minha carreira de jogador no Milan tive a oportunidade de ser auxiliar técnico de Arrigo Sacchi na seleção italiana. Poderia ter continuado a jogar, mas decidi parar porque achava que a experiência com Sacchi seria boa para mim. Aquela

fase foi crucial para que eu crescesse como treinador, e talvez sem aqueles anos com a *Gli Azzurri* eu tivesse fracassado na Reggiana. Quando me dirigi a Sacchi para lhe contar que queria aceitar o cargo na Reggiana e começar uma carreira independente, ele me disse que achava que era a hora certa e desejou-me sorte. Contudo, mesmo tendo sido o número dois de Sacchi, tornar-se chefe é completamente diferente.

O problema é que, ao virar técnico após ter encerrado uma carreira de jogador tão pouco tempo antes, você acha que sabe tudo. Na verdade, você não sabe nada. Primeiramente, existe algo difícil e importante de se conseguir: ter um bom relacionamento com os atletas e, ao mesmo tempo, ser o comandante. Não é algo impossível e é curioso que muitas pessoas achem que um treinador não pode ter uma relação forte e positiva com os jogadores e concomitantemente manter sua autoridade.

No entanto, o que mais me assustava era ter de ficar na frente dos atletas e conversar com eles regularmente. Se os jogadores possuem muito respeito por você, é preciso falar tanto *por* eles como *com* eles. Eles esperam que você seja perfeito porque é o chefe, mas aquilo é novo para você. É uma posição com a qual não se está acostumado, ter nas mãos a carreira dos outros. Para mim, foi muito complicado aceitar e entender que eu era o comandante. Sabia das minhas incapacidades, das minhas próprias vulnerabilidades e não conseguia acreditar que os demais não enxergavam isso. Talvez essa seja, para a maioria de nós, a coisa mais difícil na transição de empregado para chefe.

Quando chegava o momento de falar na frente da equipe e da comissão técnica, um grupo que podia ter 25, trinta pessoas, eles não ficavam completamente atentos ou despertos. Um podia estar bocejando, outro “descansando os olhos” no canto da sala, ao passo que alguém podia estar olhando fixamente pela janela — até mesmo dormindo profundamente. No começo é extremamente difícil despertar a atenção de todos sempre.

Quando eu dava início à conversa, normalmente eles estavam ouvindo, mas os problemas surgiam após a divulgação do time. Você tem dezoito, talvez vinte jogadores, mas, uma vez que os titulares são divulgados, a expressão dos demais, que estavam bastante empolgados até então, torna-se soturna de repente. Eu sabia disso porque havia sido até pouco tempo um deles. Assim, por um período, deixei a escalação dos onze para o fim, para minutos antes de deixarmos o vestiário, em uma tentativa de manter todos envolvidos nos acontecimentos. Mas não faz diferença o momento em que você divulga o time: sempre haverá jogadores descontentes.

Outra dificuldade no primeiro trabalho como treinador é simplesmente como se preparar para o jogo. Os jogadores não reconhecem a importância da quantidade de preparação necessária para se comandar bem — sei que eu não reconhecia quando era jogador. Li que Bill Parcells, o lendário treinador de futebol americano, acreditava que “todos possuem vontade de vencer, mas somente os melhores têm vontade de se preparar para vencer”. Ele tem toda razão. Tudo parece fácil do vestiário.

No começo, não sabia nem as respostas para perguntas simples e fundamentais do tipo: “Como será seu treinamento?”. Não sei como é para outros treinadores iniciantes, então não posso falar por eles, mas minha falta de qualificação àquela altura significava que eu não possuía o conhecimento técnico para organizar o treinamento corretamente. Porém, tinha minha experiência com Sacchi para me auxiliar. Inicialmente, só copiava seus métodos, mas aos poucos passei a desenvolver minhas próprias ideias e objetivos, e meu próprio cronograma de treinamento.

Giorgio Ciaschini, meu assistente, foi de enorme valia para mim durante esse período. Precisei aprender a conversar com os jogadores e a fazer com que acreditassem em mim porque precisávamos começar a vencer. Juntei os atletas e dissilhes: “Tenho minhas crenças acerca de como devemos jogar e nos comportar. Se vocês concordarem com elas, podemos permanecer juntos. Caso não concordem, não quero esperar o presidente me demitir. Vou sair agora. Se não estamos juntos, podemos parar por aqui”. Quase todos os jogadores estavam comigo, com exceção de dois; como disse, sempre vai haver alguém descontente. Aos poucos, passamos a conquistar melhores resultados e terminamos em uma posição que nos dava acesso à primeira divisão. Jogaríamos a Série A na temporada seguinte.

Durante aqueles primeiros sete jogos achei que não iria conseguir ter sucesso como treinador. Estava preocupado que talvez essa profissão não fosse para mim. Era muita pressão, e a maior parte dela eu mesmo estava me colocando, uma vez que era o começo de minha carreira e sabia da importância daquele primeiro trabalho para que eu fosse bem-sucedido. Atualmente, sou membro da League Managers Association (Associação de Treinadores da Liga) e, quando vejo a pesquisa deles acerca do período em que a maior parte dos treinadores permanece no cargo, fico assustado. Ainda bem que não sabia desses números quando estava na Reggiana.

O fim de meu arco na Reggiana, a separação, aconteceu não com uma demissão, como no Real, mas porque recebi uma oferta para treinar um time

maior — o Parma. O fim de um arco pode ser propiciado pelo líder, assim como pela empresa, e é importante ser equilibrado ao ponderar sobre um arco que chega ao seu final. Algumas vezes você sai sob suas condições; outras, não. O futebol é assim; do mesmo modo são as empresas.

SEGUNDO EMPREGO: PARMA

O Parma queria me contratar porque Fabio Capello, que havia assinado um contrato com a equipe, recusou-se a assumi-la depois de ter decidido se juntar ao Real Madrid. Como ele recuara no final da temporada, eles não tinham muito tempo para substituí-lo. Meu trabalho na Reggiana havia sido bom, eu conhecia o gerente executivo do Parma e era uma boa oportunidade para mim, pois iria para um clube maior. Um novo arco de liderança começava.

Assim como ocorrera com a Reggiana, a equipe não estava jogando bem no começo, mas acabamos por conseguir ter uma primeira temporada de sucesso. Eu tinha um bom time, com nomes como Gigi Buffon e o zagueiro Lilian Thuram, que formava uma parceria na zaga com Fabio Cannavaro. Eles também eram jovens. Buffon tinha apenas dezessete anos; Thuram cerca de 21; e Cannavaro tinha 22 ou 23. E eu contava com um atacante, Hernán Crespo, que havia descoberto na seleção olímpica argentina — ele havia sido o artilheiro de sua seleção e tinha só 21 anos. Naquela época também contratamos Rivaldo e depois Cafu, embora eles tenham sido emprestados imediatamente para o Deportivo La Coruña e para a Roma, respectivamente. O Parma era uma equipe pequena e por isso precisávamos liberar alguns jogadores; talvez Capello estivesse certo no fim das contas. O Parma possuía uma relação interessante com o Palmeiras, que funcionava bem para nós. O fato de um jogador pertencer a outro clube não era tão importante àquela altura e muitos dos grandes da Europa mantinham “relações” ou “arranjos” com parceiros latino-americanos que permitiam todo tipo de acordo.

Completei duas temporadas no Parma, levando a equipe para a Champions League e para a Copa da Uefa, antes de passar pela experiência de ser demitido pela primeira vez, após uma sequência de resultados negativos.

Depois de um breve flerte com a equipe turca do Fenerbahçe — um caso de aproximação a um novo arco de liderança sem que o projeto fosse adiante —, acabei dando sorte. Havia seis meses que não trabalhava e o time de Istambul vinha me cortejando quando a Juventus apareceu como alternativa, e isso facilitou minha decisão.

TRABALHANDO EM UMA EMPRESA

Juventus

Meu namoro com a Juventus foi uma experiência nova para mim. Eu estava a ponto de ir para a Turquia discutir os detalhes do acordo com o Fenerbahçe quando recebi uma ligação de Luciano Moggi, diretor executivo da Juventus. Ele me pediu para não me comprometer com ninguém até que nos encontrássemos; assim, fui vê-lo na casa de Antonio Giraudo, diretor técnico da equipe. Ao chegar, encontrei Giraudo, Moggi e Roberto Bettega, lendário atacante da Juventus, me esperando, e eles foram claros em relação ao que desejavam quando simplesmente disseram: “Queremos que você seja o novo técnico da Juve”. Eles sabiam que meu contrato com o Parma ainda estava vigente — tecnicamente eu estava afastado, mas continuava recebendo salários —, por isso aceitaram que ficasse uma temporada ausente, mas eu seria o treinador na temporada 1999-2000. Algumas horas depois, assinei um pré-contrato. No fim, o treinador da equipe na época, Marcello Lippi, deixou a Juve mais cedo; ele não fazia um bom trabalho e acabou demitido em janeiro, e fui para a Juventus em fevereiro de 1999 — o clube lidou com os detalhes contratuais pendentes.

A Juventus foi uma experiência complicada para mim porque depois de ter trabalhado em um clube como o Parma, que era uma família, trabalhar na Juventus era como trabalhar em uma empresa. A Juventus é uma grande empresa e organização, mas, para mim, ir até o centro de treinamentos era o mesmo que ir a uma fábrica. Havia pessoas incríveis trabalhando lá — o dono, Gianni Agnelli, Luciano Moggi, mais o diretor financeiro —, mas não era uma família, não como a Reggiana ou como o Parma ou, como viria a descobrir depois, o Milan. Depois de ter conseguido algum sucesso tanto na Reggiana quanto no Parma, eu queria atingir um novo patamar e naquele momento tinha a confiança necessária para assumir um clube como a Juventus, uma equipe com grande tradição e história.

À parte a mudança cultural, de um ambiente familiar para um corporativo, havia outra razão que explica por que aquele trabalho foi complicado para mim: os torcedores da Juventus me odiavam. Por quê? Porque eu tinha sido jogador da Roma e do Milan. Quando estava dirigindo o Parma, brigamos com a Juventus pelo título do campeonato, então eles realmente me odiavam. A maior parte do tempo encontrava-os do lado de fora do centro de treinamento esperando para me xingar. É verdade, na Itália esse tipo de coisa acontece. Era um grande desafio conquistar os torcedores.

Permaneci na Juventus mais de dois anos até também ser demitido, e fiquei ausente do esporte por outros quatro meses. O arco de liderança na Juventus havia se completado antes que eu estivesse pronto. Na verdade, esse é um arco que provavelmente não deveria nem ter começado, mas me deu uma ideia de como seria estar à frente de um grande clube, que era onde eu queria treinar.

VOLTANDO PARA CASA

AC Milan

Durante muito tempo parecia que eu iria voltar para o Parma e a relativa segurança de meu local de origem. No entanto, o que poderia ter sido um passo para trás foi evitado por uma ligação de última hora do clube que havia me proporcionado meus melhores momentos como jogador, o AC Milan. A equipe havia acabado de perder do Torino por 1 × 0 e, como se veria mais tarde, meu nome estava na cabeça do diretor executivo do time, Adriano Galliani. Ele conversara comigo havia poucos dias sobre outros assuntos e enquanto falávamos eu deixara escapar que estava indo novamente para o Parma.

Depois do jogo contra o Torino, Galliani falou com Silvio Berlusconi, proprietário da equipe, e eles decidiram mudar o treinador, colocando-me imediatamente como o substituto preferido e esperando, obviamente, que eu ainda não tivesse assinado com o Parma. Esse namoro em particular teria de ser rápido. Galliani logo me telefonou e eu lhe disse que assinaria com o Parma no dia seguinte.

Foi numa segunda-feira, quando estava indo assinar meu contrato com os agentes do Parma, que Galliani me ligou. Eu tinha um contrato pronto com o clube e, três dias antes, dera minha palavra ao presidente, Calisto Tanzi.

“Você assinou com o Parma?”, perguntou Galliani.

“Não, ainda não, mas vou agora para lá”, respondi.

“Estou indo até sua casa”.

“Para quê?”.

“Falei com Berlusconi e concordamos que você tem de vir para cá, para o Milan. Estamos prontos para recebê-lo”. Depois disso, deixei meu telefone desligado. Claro que assim que assinei contrato com o Milan, voltei a ligá-lo; precisava telefonar para Tanzi, no Parma. Eu lhe disse: “Desculpa, mas o Milan é minha família. Joguei lá e sinto muito por tudo isso — espero que você entenda”; ele me respondeu: “Eu entendo tudo”. Mesmo depois de quinze anos ainda não sei dizer se ele falava sério. Tanzi era mesmo o chefe: fundador e maior acionista da Parmalat, dona praticamente de toda a equipe do Parma.

Tempos depois, foi acusado e condenado em um dos maiores casos de falência ocorridos na Europa. Eu precisava ser pragmático. Lealdade e integridade têm limites; até que ponto o Parma seria leal a mim se a temporada começasse mal? E o Milan era minha família, a quem sempre se deve ser leal antes de tudo.

Cheguei em Milão em novembro de 2001 e imediatamente me senti em casa. Porém, em relação ao time era outra história, pois não era tão bom. Voltar para casa nem sempre é fácil e os primeiros seis meses foram complicados. Na janela de transferência conseguimos contratar Clarence Seedorf e Alessandro Nesta, excelentes jogadores. Nesta tinha 27 anos, estava no ápice, e custou muito caro. Inicialmente, o diretor executivo não conseguira convencer Berlusconi a pagar tanto dinheiro por um jogador, tendo em vista que o dono do Milan passava por dificuldades financeiras com sua empresa. Ele não queria arriscar ser julgado pela opinião pública e ser visto gastando demais — principalmente em um jogador como Nesta, um *zagueiro*. Nesta custaria 30 milhões de euros, mas mesmo sendo esse o preço, eu precisava fazer com que Berlusconi entendesse que ele era essencial para o nosso time. Os limites na gestão de uma empresa nem sempre são de conhecimento público. Enquanto treinadores trabalham sob o olhar de todos, esse olhar nem sempre pode ver as verdadeiras razões por trás de determinadas atitudes.

Pensava em Nesta como alguém tão vital para o time que decidi tentar eu mesmo falar com Berlusconi. Ele estava na Dinamarca naquele momento e eu lhe disse: “Presidente, todos querem vencer a Champions League, mas se não comprarmos o Nesta, não vamos conquistá-la. Me dê o Nesta que eu lhe dou a Champions League”. No fim das contas, foi um ótimo negócio para nós dois. Ele o contratou e eu lhe dei a Champions League. Mais tarde, nós a conquistaríamos mais uma vez e chegaríamos a outra final, a uma semifinal e a uma fase de quartas de final — foi um período espetacular para o clube.

Até o presente momento, meu arco de liderança no Milan foi o mais longo de minha carreira — oito anos — e a duração de meu comando me propiciou a oportunidade de, com o tempo, mudar os jogadores, de gradualmente transformar o time de acordo com minhas ideias. As maiores alterações ocorreram no início, por necessidade, uma vez que a equipe não era tão boa. Conseguimos terminar apenas em quarto lugar em minha primeira temporada, a última posição a dar uma vaga para a Champions League, o que significava ter de disputar a rodada classificatória no começo da temporada seguinte.

No entanto, como havia assumido o time em novembro e não tivéramos

tempo de fazer uma temporada toda nem a pré-temporada, terminar na quarta colocação foi positivo. Na temporada seguinte chegaram Seedorf e Nesta, além de outros, como Rivaldo. Já tínhamos Rui Costa e esses quatro jogadores eram fundamentais porque eu sabia que, após as passagens de Capello e de seus sucessores, o presidente almejava mudar um pouco o estilo da equipe. Os times comandados por Capello eram extremamente bem organizados, mas talvez não apresentassem o nível ou o estilo desejado pelo presidente. Não seria a última vez que me dariam a incumbência de mudar o estilo de jogo de uma equipe para acomodá-lo ao gosto dos dirigentes e dos torcedores.

Com todos esses novos jogadores chegando, enfrentamos outra dificuldade: manter satisfeitos tantos atletas fantásticos. Nem todos poderiam participar de cada um dos jogos, mas é exatamente isso o que querem jogadores talentosos. No meio de campo teríamos de acomodar Kaká, Gennaro Gattuso, Rui Costa, Andrea Pirlo, Seedorf e Rivaldo; e na frente tínhamos Crespo, Andriy Shevchenko, Jon Dahl Tomasson e Filippo Inzaghi. O desafio era mantê-los felizes e ao mesmo tempo pensar no desenvolvimento da equipe. O ambiente no Milan era bom, o que é particularmente importante, e os jogadores sabiam que estavam em um time fantástico e jogando para um grande clube, então estavam mais dispostos a aceitar que não participariam de todas as partidas. Claro, houve dificuldades, mas lidamos com elas individualmente.

Logo no começo de minha primeira temporada completa, houve um jogo pela Champions League e Rivaldo, que não tivera uma pré-temporada integral, nem uma preparação completa para o jogo, foi para o banco. Tentei lhe explicar que ele jogaria dali a três dias, mas ele respondeu: “Rivaldo nunca ficou no banco”.

Eu lhe disse: “Tudo bem, sempre tem uma primeira vez, e agora é o momento certo para isso”.

“Não, não”, ele retrucou. “Rivaldo não vai para o banco”.

“Rivaldo, você *tem* de ir para o banco”, continuei. Ele simplesmente se levantou e foi para casa.

É difícil para jogadores realmente especiais entenderem que não podem jogar, mesmo quando estão somente 80 por cento em forma. Eles são fantásticos porque querem jogar todas as partidas, em forma ou machucados. Isso é, em parte, o que faz uma personalidade campeã. O clube conversou com ele, com seu agente, e ele voltou e foi para o banco no jogo seguinte contra o Modena, uma partida pouco importante. Somente aí conversei com ele novamente. Eu disse: “Olha, é por você, não por nós. Você não precisa se preocupar porque

pode acontecer hoje, pode acontecer no próximo jogo e pode acontecer com qualquer jogador. Temos muitos jogos e isso significa que você estará mais descansado quando jogar a próxima partida”.

Até aquele momento, o Milan não estava tendo muito sucesso, mas caminhava para isso; estávamos construindo isso. Vencemos a Champions League em 2003 e o sucesso semeou a crença entre os jogadores de que faziam parte de um grande clube. Eles entenderam que algumas vezes jogariam e que em outras ocasiões, não. Tornou-se mais fácil comandar aqueles excelentes jogadores porque *todos* eram excelentes.

Outro desafio em uma grande equipe como o Milan é administrar a competição entre os atletas. No início, Christian Abbiati era o goleiro titular e Dida, o reserva. Sendo assim, Dida precisou esperar. Para sua sorte — e para azar de seu rival —, Abbiati fraturou a costela e passou um período ausente. Dida aprimorou-se durante o tempo em que Abbiati esteve fora e quando este voltou a ficar disponível, precisei lhe dizer que Dida vinha bem e continuaria a ser titular. Abbiati encarou numa boa e seguiu como reserva por um tempo, até deixar o clube. É assim que funcionam os grandes clubes: você tem de esperar sua oportunidade e agarrá-la. E quando você a agarra, precisa saber que sempre será desafiado. Não há espaço para complacência em uma grande equipe e é importante que os jogadores saibam que se mostrarem um bom desempenho ao receberem uma oportunidade, terão chance no time; Abbiati sabia bem disso e foi extremamente profissional.

Nós tivemos ótimos esquadrões no Milan, vencendo duas Champions League e o Scudetto — o título do campeonato italiano — e eu estava em casa com minha família futebolística, mas por fim o relacionamento esfriou e ambos ficamos um pouco cansados. Oito anos é bastante tempo e Berlusconi queria mudar alguma coisa. Eu também. Pensava em ter uma experiência nova fora do país.

Já tinha um contrato engatilhado com o Real Madrid, mas disse à equipe espanhola: “Só deixo o Milan se eles quiserem que eu saia. Estou pronto para ir ao Real, mas somente se o Milan permitir”. Havia até uma cláusula que afirmava: “o contrato só terá validade se o Milan consentir”. Quando comentei com Galliani a respeito daquela oportunidade, ele respondeu: “Não, não, não — fique. Você tem de ficar”. Então eu fiquei. Galliani havia demonstrado grande confiança em mim, assim como fizera o Real Madrid ao me procurar. Nada é mais importante do que ser amado e valorizado.

No ano seguinte, foi a vez do Chelsea e tive a mesma conversa com eles:

“Vou conversar com o Milan e se eles quiserem que eu continue, vou permanecer”. Dessa vez, ao falar com Galliani, ele foi sincero e disse: “Pode ser uma opção”. Era chegada a hora.

EXPORTANDO O SUCESSO

Primeiramente, o Chelsea havia me cortejado durante duas reuniões em maio de 2008, em Genebra e em Paris. A posição de treinador estava para ficar vaga, uma vez que o substituto de José Mourinho, Avram Grant, tampouco seguiria na equipe. A necessidade de as reuniões serem clandestinas deu a esse namoro um lado cômico, principalmente porque a ideia de que qualquer encontro entre duas pessoas como Roman Abramovich e eu pudesse ser mantido em segredo foi subitamente abalada poucas horas depois do início da reunião em Paris, quando Adriano Galliani telefonou-me para perguntar como havia sido a conversa. Não consegui o emprego naquele momento porque o dono da equipe preferiu escolher Luiz Felipe Scolari devido, supostamente, ao meu inglês fraco.

Scolari não se mostrou tão efetivo no Chelsea e foi demitido no começo de 2009. Guus Hiddink foi contratado como substituto emergencial até o final da temporada e, de repente, meu nome voltou a ser considerado. Todo o processo de entrevistas foi repetido, com novas conversas “secretas” com Abramovich e seus funcionários. Em fevereiro de 2009, o diretor de futebol do Chelsea, Mike Forde, realizou, em um período de mais de seis semanas, uma série de reuniões comigo e com meu assistente, Bruno Demichelis. Surpreendentemente para mim, essas discussões cobriram tópicos como as perspectivas do Chelsea, o modelo de operações do clube, principais objetivos estratégicos, uso de dados estatísticos, projeção de desempenho, a gestão dos grandes jogadores e as condições que eu achava serem necessárias para ter sucesso no clube. Mike me entrevistou a fundo acerca de todos esses e de outros assuntos.

Esse namoro foi muito intenso e diferente de qualquer outro que eu já tivera. Em março, aceitei a oferta, começando meu trabalho em junho; depois de assinar o contrato, Mike me ajudou bastante a entender a estrutura dos funcionários, as particularidades da Premier League, a política de contratações do clube e as expectativas do proprietário — ainda que tudo isso já tivesse sido deixado claro para mim. Fui levado para a Holanda, juntamente com Bruno, para fazer um curso intensivo de inglês de uma semana, dias inteiros das oito horas da manhã até às oito da noite. Se o idioma havia sido um problema da primeira vez, estava decidido a fazer com que não fosse empecilho agora; gosto

de ser visto como um bom aluno, por isso estudei bastante. Logo após dar início aos trabalhos, dei minha primeira entrevista coletiva no Chelsea e falei em inglês na frente de mais de duzentos jornalistas. Estava nervoso, obviamente, mas muito satisfeito.

O vestiário do Chelsea contava com pessoas de personalidade forte e tenho certeza de que minha carreira de sucesso me ajudou no início daquele trabalho. Quando você vai para uma equipe depois de ter vencido duas Champions League, a tendência é ser muito mais respeitado pelos jogadores — mas só no começo. Esse período de lua de mel com os atletas nunca dura muito porque logo na sequência eles olham para você se perguntando: “O que esse cara pode fazer por mim?”.

Não alterei o estilo dos treinos. Os jogadores pareciam confortáveis com o formato utilizado e pareceu-me correto mantê-lo. No entanto, mudamos, sim, o estilo de jogo da equipe, e isso nos ajudou de uma outra forma, uma vez que os jogadores passaram a precisar se concentrar mais e aprender, o que sempre os motiva a dar o máximo. Claro que, como aconteceria depois no Real Madrid, tivemos de mudar a maneira de jogar porque o dono da equipe queria algo diferente em relação a isso. Em um dos primeiros encontros que tive com Abramovich, ele me disse: “Quero um treinador que dê identidade ao meu time, porque quando vejo o Chelsea jogar não consigo ver uma identidade. Quando vejo o Barcelona ou o Manchester United, encontro um time com identidade — isso não ocorre com o Chelsea”. Por isso, mudamos o estilo de jogo, passando a jogar com mais posse de bola. Que melhor maneira para se controlar a posse de bola do que com um jogador como Andrea Pirlo, do Milan? Tentamos contratá-lo, mas não foi possível; assim, jogamos, no início, com Michael Essien nesta função; ele se adaptou e se tornou um dos melhores da posição.

O princípio de minha era no Chelsea foi glorioso. Comecei comandando a equipe em um torneio de pré-temporada nos Estados Unidos e vencemos todos os jogos. Minhas ideias, conceitos e métodos pareciam ser bem aceitos pelos jogadores. Iniciamos a temporada propriamente dita muito bem, com o time ganhando catorze das primeiras dezesseis partidas por todas as competições. Porém, mesmo nesse período, havia sinais de que o relacionamento com o dono do Chelsea poderia ser complicado. Durante aquela excelente sequência de jogos perdemos de 3 × 1 para o Wigan. Na minha cabeça havia sido apenas um deslize, algo que acontece no futebol, mas Abramovich veio até o centro de treinamento na manhã seguinte à partida exigindo explicações. Procurei ouvir e

não responder de maneira impulsiva, mas talvez eu devesse ter-lhe dado algumas respostas e me mostrado melhor preparado. Deveria ter visto naquilo o primeiro sinal de alerta. Para mim, era um novo tipo de relacionamento com um proprietário — nem Berlusconi havia sido tão exigente.

Ao chegar dezembro, estávamos entre os dois primeiros colocados da Premier League e havíamos sido campeões do nosso grupo na Champions League. Então, caímos no chaveamento com a Inter de Milão — e, claro, José Mourinho — nas oitavas de final da competição europeia e a pressão e a expectativa começaram imediatamente, ainda que os jogos contra os italianos fossem acontecer somente depois de dois meses. Iniciamos 2010 jogando bem pela FA Cup, mas em fevereiro dois eventos inesperados ocorreram, e eles afetariam seriamente meu relacionamento com Abramovich. Primeiro, perdemos de 4×2 em casa para o Manchester City, o que foi ruim porque jogamos pior e fomos superados taticamente. Abramovich convocou uma reunião para as nove horas da manhã do dia seguinte para saber o que havia acontecido. Ele nunca ficava satisfeito com essas derrotas inesperadas — insucessos que, acreditava ele, não deveriam ocorrer com o Chelsea. O segundo, e mais grave, foi nossa derrota fora de casa para a Inter de Milão na primeira partida das oitavas de final da Champions League.

Quando perdemos mais uma vez para a Inter, no segundo jogo, por 1×0 em casa, a imprensa me questionou publicamente pela primeira vez. A fase de lua de mel estava verdadeiramente encerrada. Um dia depois, Abramovich falou com o grupo, cobrando explicações. Foi mais um episódio que me ensinou a lidar com diferentes tipos de presidentes; uma vez mais decidi não rebater agressividade com agressividade, não é o meu estilo. Gosto de examinar os momentos de dificuldade, abordar os problemas de forma tranquila e racional. Quando a Inter de Mourinho venceu a competição — um desejo que ele não havia conseguido realizar no Chelsea — a situação não ficou boa para mim. Talvez esse tenha sido o início do fim; um grande sinal de alerta.

Estávamos fora da Champions League, mas desafiei meus jogadores a atingir um novo objetivo: vencer a Premier League e a FA Cup na mesma temporada pela primeira vez na história do Chelsea. Elaborei um quadro que indicava o caminho até lá, mostrando aos atletas que no século XX somente quatro times haviam conseguido o *double* (a conquista dos dois títulos), e que no século XXI apenas um conquistara o feito, e que seria a primeira vez em oito anos, desde o Arsenal em 2002. Essa tornou-se nossa nova missão.

É nesse momento que o desenvolvimento de relacionamentos sólidos entra

em cena. Os jogadores sabiam que o dono da equipe vinha me criticando e achavam que haviam me decepcionado. Eles começaram a jogar por mim; sentiam que estavam em dívida comigo e responderam de maneira fantástica.

Vencemos uma grande quantidade de jogos, muitos deles por placares elásticos — marcamos vários gols — e no último jogo do campeonato batemos o Wigan por 8×0 e conquistamos a Premier League. Uma semana depois ganhamos a final da FA Cup contra o Portsmouth para assegurar o *double*. Surpreendentemente, depois da final, não me foi oferecida uma extensão de meu contrato, cujo prazo total era de três anos. Na verdade, o assunto não foi nem discutido. Tudo isso indicava mais um sinal de alerta.

Novos e preocupantes indícios apareceriam. Nenhum grande jogador foi contratado durante o verão e vários atletas mais antigos, como Michael Ballack, não receberam propostas para terem seus contratos renovados. Pediram-me para promover cinco jogadores das categorias de base para o time de cima, o que eu fiz. Ganhamos o primeiro jogo da nova temporada por 6×0 , mas ainda assim fui intimado a ir até a casa de Abramovich para receber uma bronca por causa de nosso desempenho. Outro sinal de alerta — e no primeiro jogo da temporada.

Seguimos com nosso bom início e permanecemos em primeiro lugar até que tivemos um mês de novembro ruim. Perdemos de 2×0 para o Liverpool, e meu auxiliar, Ray Wilkins, foi demitido alguns dias depois. Outra lição aprendida. Eu podia ter lutado mais, mas sabia que era algo sacramentado. Michael Emenalo, o responsável pela observação das equipes adversárias, passou a ser auxiliar técnico e precisei apresentá-lo ao elenco. Os jogadores ingleses em especial não ficaram satisfeitos com a maneira como as coisas haviam sido conduzidas.

Fiquei surpreso quando o clube substituiu Wilkins. Não foi algo discutido comigo previamente. Em meu primeiro ano no clube, Ray havia sido, claro, importante por causa do idioma — ele falava italiano — e era uma referência positiva para os jogadores. No meu segundo ano, embora não quisesse, poderia seguir sem ele. O clube havia tomado a decisão, Ray já havia saído. Quando Abramovich resolveu promover Emenalo a auxiliar técnico — *meu* auxiliar —, disse que não precisava de um novo assistente. Já contava com Paul Clement e Bruno Demichelis, e entre nós tínhamos tudo o que precisávamos.

Não tive nenhum problema pessoal com Emenalo, mas ele não estava à vontade em sua nova função; não estava acostumado a ser auxiliar técnico — sua experiência era como olheiro —, porém o clube o colocara lá mesmo assim.

Emenalo com certeza não se sentia confortável diante dos jogadores, uma vez que eles o conheciam por sua outra função, não como auxiliar.

Em janeiro o clube realizou duas contratações marcantes — Fernando Torres, do Liverpool, e David Luiz, do Benfica —, dando ao time novo ânimo, mas não por muito tempo. Infelizmente, Torres não estava em seu melhor nível depois de um período de lesões no Liverpool. Em abril, enfrentamos o Manchester United pelas quartas de final da Champions League com a sensação de que precisávamos vencer para salvar nossa temporada. Na noite anterior ao segundo jogo, Abramovich dirigiu-se aos jogadores dizendo-lhes que tinham de vencer ou mudanças importantes iriam acontecer no time. Ele me disse que se perdêssemos, eu não precisaria me preocupar em ir trabalhar. Não sabia ao certo se ele estava falando sério. Nós perdemos e eu voltei ao trabalho, embora sentisse que meus dias estavam contados. Mais uma vez, talvez eu pudesse ter confrontado o dono do clube, mas me parecia inútil.

No último jogo do ano, fomos superados pelo Everton por 1 × 0. Ouvi dizer que o CEO do clube estava indo para casa quando recebeu um telefonema dizendo: “Dê meia-volta e diga a Carlo que ele está demitido”. Acho que o raciocínio era que não fazia sentido esperar para me informar depois. Ao menos, dessa forma, pude despedir-me dos jogadores e dos funcionários antes das férias. Naquela noite, quando a equipe chegou de volta a Londres, os jogadores mais experientes — Didier Drogba, John Terry, Frank Lampard e os demais — levaram-me para jantar e beber alguma coisa. Nunca havia presenciado aquilo em minha carreira. Acho que gostavam de mim.

O período que passei no Chelsea desenhou um arco bastante familiar. Conquistamos um *double* incrível, vencendo tanto a Premier League quanto a FA Cup na primeira temporada, jogando no estilo desejado pelo proprietário do time, o que foi precedido no entanto de um hiato inevitável, um esfriamento do relacionamento com o dono, e uma demissão um tanto quanto dura. No entanto, o período de duração do arco, após o longo tempo que eu passara no Milan, era novo para mim.

Na primeira temporada, os resultados e o estilo do time pareciam satisfazer Abramovich, embora, conforme analiso em retrospectiva, existissem sinais de alerta, como mencionei, que deixei de notar. Na segunda temporada, antevi a chegada do fim meses antes de acontecer de fato, da mesma maneira que ocorreria mais tarde no Real Madrid. Passara a haver rumores de que eu dava mais regalias aos jogadores ingleses do que aos demais — de que os atletas locais eram meus preferidos. Isso não era verdade. Tinha uma relação fantástica

com os jogadores ingleses porque eles eram bastante profissionais e incentivadores dentro da equipe. Não me importava o que acontecia do lado de fora, uma vez que quando as coisas passaram a ficar sérias, eles foram muito bem dentro de campo.

Porém, o relacionamento com o proprietário do clube não era tão bom. Para que uma relação se rompa há pequenos detalhes que vão se somando. Houve a demissão e a substituição de Ray Wilkins; e Abramovich também passou a dizer que eu dava preferência a determinados jogadores; talvez ele estivesse tomando como fato os rumores sobre minha predileção. Disse a ele que não era verdade — deixei isso bem claro. É importante que presidentes e treinadores possam ser honestos uns com os outros.

Talvez a questão do favoritismo tenha sido usada como desculpa por Abramovich. Acho que a principal razão de minha demissão foi o fato de ele achar que a gestão da equipe não era correta. Ele achava que eu era muito gentil com os jogadores e tinha certeza de que eu era responsável por algo estar errado no elenco. Abramovich tentaria me convencer, com toda minha experiência dizendo o contrário, a ser mais firme, duro e rigoroso com os atletas. Eu havia ouvido aquilo anteriormente, e ouvi novamente depois, mas Abramovich estava errado, todos estavam errados. Não mudo minha personalidade.

Sou contratado graças à minha capacidade de acalmar a situação da equipe, construindo um relacionamento com os jogadores, uma das minhas maiores qualidades. Em algum momento posterior, essa deixa de ser o tipo de abordagem desejada e o relacionamento com os donos das equipes — com os donos, não com os jogadores — começa a se deteriorar. Eles me contratam para ser gentil e calmo com os atletas e então no primeiro sinal de problema no decorrer da jornada são essas mesmas características que passam a apontar como problemáticas. Sei que se estou vencendo é porque sou calmo; do mesmo modo, se estou perdendo é porque sou calmo. Como pode a explicação ser a mesma? É um paradoxo; e no Chelsea, isso se transformou em uma cilada. Talvez esse seja o ciclo natural para os treinadores em geral: a própria razão pela qual são contratados torna-se, em última instância, o motivo da demissão. Ou talvez seja apenas a causa do arco de Ancelotti. Sei que não posso mudar minha personalidade, e talvez por isso não consiga alterar meu arco. Tudo que posso dizer com certeza é que foi muito frustrante deixar Stamford Bridge.

O PROJETO PARISIENSE

O Paris Saint-Germain havia sido comprado pela Qatar Sports Investments, sob o comando de Nasser Al-Khelaïfi, e eles estavam em busca de um nome importante para dirigi-los e fazer com que a equipe atingisse novos patamares, principalmente na Champions League. Como vencedor da competição, meu nome sempre será listado em tais situações, mas a decisão de me oferecer o cargo foi considerada estranha na França, tendo em vista que o Paris Saint-Germain era, àquela altura, líder da Ligue 1.

A equipe francesa não me interrogou, como havia feito Mike Forde no Chelsea, acerca de meu estilo de treinamento, filosofias ou necessidades de auxiliares. Talvez porque o diretor executivo fosse um amigo dos tempos de Milan, Leonardo. O Paris Saint-Germain seria um novo desafio para mim. A ideia deles era se tornar, em dois ou três anos, um dos melhores times da Europa e minha função era comandar o projeto e atingir esse objetivo.

Cheguei ao clube em dezembro de 2011, no meio da temporada. Quando você se torna treinador durante a temporada é difícil criar vínculos com os empregados que lá estão, uma vez que não houve tempo antes das competições para começar a desenvolver uma maneira de se trabalhar em conjunto. Ter uma pré-temporada completa com os funcionários e os jogadores é extremamente importante para desenvolver relacionamentos. O momento é crucial. Qual é o contexto? Quais são as restrições? É melhor evitar começar um trabalho no meio da temporada, na metade de um ciclo orçamentário? Eu estava procurando encrenca?

Percebi prontamente que o PSG não tinha uma boa estrutura e que seria preciso trazer funcionários. Estava de volta ao meu padrão anterior de trabalho. Paul Clement veio como meu auxiliar juntamente com um novo preparador físico, além de analistas e especialistas. No Chelsea eu já tinha profissionais capacitados para cuidar das áreas mais importantes, mas o PSG era, para mim, um novo desafio e seria preciso construir minha própria equipe de auxiliares.

Não eram apenas os membros da comissão técnica que precisavam de organização. O clube era muito diferente do Milan ou do Chelsea, onde tudo está no lugar e eles sabem como administrar as coisas. O PSG era mais parecido com os times que eu havia treinado no início de minha carreira, em vez de uma equipe com ambições de se tornar um superclube mundial. Viajávamos para jogos fora de casa e, na quinta-feira, o gerente do clube nos perguntava o que gostaríamos de comer no sábado à noite: “Vocês querem salmão ou frango?” “O quê? Você está me perguntando isso numa quinta-feira — por que já não está definido?” O clube não tinha nem mesmo um restaurante. Os jogadores

chegavam meia hora antes dos treinos e saíam imediatamente depois.

Eu precisava trazer as condições e a organização que ajudariam a desenvolver o tipo de mentalidade que todos os grandes clubes possuem. Os atletas precisavam entender, como haviam feito aqueles do Milan, que eram parte de um grande clube — mas esse processo precisava ser colocado em prática bem devagar e com muito cuidado. Conversei com os jogadores a respeito do que iríamos fazer e, diariamente, passamos a aprimorar a cultura do clube. Construimos um pequeno restaurante no centro de treinamento para os jogadores tomarem café da manhã quando chegassem e para almoçarem depois dos treinos, assim poderiam ficar juntos e desenvolver alguma forma de espírito de equipe. Não impusemos nada disso. Somente arrumamos as coisas para os atletas e transformamos aquilo num ambiente acolhedor, de modo a fazer com que eles *quisessem* ficar.

Apesar de estarmos liderando a competição quando cheguei, terminamos o campeonato em segundo lugar, uma situação em que normalmente o treinador seria demitido. Eu não fui e me senti muito encorajado por causa disso. A diretoria do time estava empenhada no projeto e parecia entender que levaria tempo. É preciso comprar jogadores durante a janela de verão europeu, construir um time e então vencer, no ano seguinte, o campeonato, e chegar talvez às quartas de final da Champions League. Para mim, era fundamental tanto melhorar a qualidade da equipe no ano seguinte como aprimorá-la ano após ano — e saber que estavam me dando tempo para isso era um bom sinal.

Começamos a trazer atletas com a mentalidade adequada. Na janela de verão assinamos com Zlatan Ibrahimović e Thiago Silva, ambos jogadores de ponta e extremamente profissionais. Eles eram exemplos para os demais. Às vezes são os jogadores que precisam ser líderes, não o treinador, e Thiago Silva e Ibrahimović tornaram-se imediatamente líderes no vestiário. Era por isso que eu os queria.

Conversei individualmente com Ibrahimović e lhe expliquei a situação do clube e como ele poderia ser importante no vestiário. “Você pode ser um bom exemplo para os outros”, eu disse. “Você tem experiência, talento, caráter; tem personalidade e nesse sentido pode ser fantástico”.

Talvez ele não seja tão diplomático, mas é um vencedor. O maior problema que tive com ele foi no centro de treinamento. Mesmo durante os treinos Ibrahimović não queria perder nada, nunca; estava sempre lutando, sempre se dedicando ao máximo. Ele só consegue ser de uma maneira: direto. Se não gosta de alguma coisa, vai lhe dizer. Com os jogadores jovens Ibrahimović podia

ser muito rígido, então eu disse que ele precisava tomar conta deles, pois era visto como um exemplo. Mostrei que era preciso um pouco de delicadeza, uma vez que não era sempre efetivo falar tão duramente com os jovens. Delicadeza não é a maior qualidade do Ibra.

Certa vez, durante um treinamento, Ibra achou que um dos jogadores mais jovens não estava se dedicando. No fim da sessão, Ibra o chamou e disse: “Agora, você vai para casa e escreve em seu diário que treinou com Zlatan hoje, porque acho que pode ter sido a última vez”.

Ibrahimović nunca tinha medo de falar a verdade para ninguém, nem mesmo para mim. Em uma ocasião estávamos falando sobre Hernán Crespo, que era, em minha opinião, um atacante excepcional. Quando lhe perguntei o que achava, ele disse: “Sim, ele é um atacante, mas não faz a diferença. Existem somente três jogadores que fazem a diferença: Ibrahimović, Messi e Ronaldo”. Esse é o tamanho de sua confiança, e está certo em pensar assim. Ibra é um dos poucos atacantes, talvez o único, que fica tão feliz quando dá uma assistência como quando faz um gol. É um dos jogadores menos egoístas que conheci, o que é de valor incrível para o time.

Com todos os novos contratados durante a janela de verão, demorou um pouco para que eles se sentissem em casa e se encaixassem em suas novas funções, por isso, mesmo em dezembro, durante minha primeira temporada completa, o time ainda não estava na forma ideal. Apesar disso, estávamos bem colocados na segunda posição do campeonato francês e classificados para a fase eliminatória da Champions League com um jogo ainda a ser disputado. Então, perdemos uma partida para o Nice. Jogaríamos o último jogo do grupo da Champions League dali a três dias quando o presidente e Leonardo vieram me dizer: “Se você não vencer este jogo, será demitido”. Já estávamos classificados, por que dizer isso àquela altura, ainda que fosse verdade?

Eles voltaram uma vez mais, no dia anterior à partida, e ambos me alertaram: “Vença amanhã ou será demitido”. Ao perguntar o motivo, eles responderam: “Porque não estamos satisfeitos. Estamos olhando para o projeto, não apenas para o resultado, e não estamos satisfeitos. Decidimos que se você não ganhar este jogo, será demitido”.

Disse a eles que mesmo se eles pensassem assim, por que dizer ao treinador que ele será demitido? Se eu vencer o jogo, o que vai acontecer? Claro, eu continuo, mas não me sentirei à vontade. Saberei que perdi a confiança do presidente e do diretor executivo.

Vencemos o jogo. Jogamos bem e derrotamos o Porto por 2 × 1 e não fui

demitido. Mas tudo havia mudado para mim. Não tinha mais a confiança do clube, o que tornava minha posição insustentável, principalmente em um projeto de longo prazo como aquele, e disse a Leonardo que, ao término da temporada, deixaria o clube. Leonardo era meu amigo, ou assim eu pensava, e não me deu um motivo concreto para me tratar daquela maneira. Estava surpreso porque nunca deve ser assim no futebol ou em qualquer outro negócio. Caso tenha de demitir alguém, demita, não diga que se perderem ou fizerem um trabalho ruim *serão* demitidos. Se não estou fazendo um bom trabalho, me demita, mas não me dê ultimatoss idiotas. Você é o chefe, então é óbvio que tem o direito de demitir quem quiser — mas faça isso como uma pessoa adulta.

O contrário ocorreu na Juventus, onde assinei um novo contrato, mas, ao terminarmos a temporada em segundo lugar, o clube não ficou satisfeito. Eles me chamaram e disseram: “Precisamos mudar o treinador”. Até o último dia eu achava que era o melhor treinador do mundo para eles, e no dia seguinte fui demitido. Tudo bem, sem problemas — mas não me diga isso *durante* a temporada.

Não tenho certeza de que a ortodoxia predominante nos departamentos de recursos humanos concordaria comigo, mas o que me importa é a honestidade: prefiro perder meu emprego a vê-lo se arrastando. Aprendi que ser demitido — e ser contratado, aliás — raramente diz respeito somente a você; diz respeito, sempre, à pessoa contratando ou demitindo você. Faça seu trabalho da melhor maneira que puder e deixe que os outros o julguem, pois eles farão isso de qualquer maneira.

Fiquei triste em deixar o PSG devido à relação que criara com os jogadores, mas havia se tornado impossível permanecer. Outro arco chegava ao fim, o que era frustrante e surpreendente porque eu esperava fazer parte de um projeto de longo prazo. Contudo, um novo e empolgante desafio me aguardava em Madri.

GRANDES ESPERANÇAS: REAL MADRID

Foi um começo aceitável. Na minha primeira temporada no Real Madrid, conquistei o Santo Graal, a chamada “La Décima” — um recorde de dez títulos europeus (entre Champions League e Copa da Uefa) — para o presidente do clube, Florentino Pérez. Consegui incorporar Gareth Bale, cujas cifras ao ser contratado haviam significado um recorde, em uma nova função que deu mais valor ao time e complementou Cristiano Ronaldo; supervisionei Ángel Di Maria na redescoberta de sua forma e ressuscitei Luka Modrić, que passou a ser

provavelmente o jogador mais importante da equipe depois de Cristiano.

Conforme a segunda temporada teve início, as coisas pareciam ainda melhores. Conseguimos uma sequência sem precedentes de 22 vitórias, para então sucumbirmos a lesões e a problemas políticos e no final não conquistamos nada. Assim, somente doze meses depois de conquistar a Champions League na primeira tentativa, paguei a conta — com meu emprego.

Como teria dito Vito Corleone, em um dos meus filmes favoritos, *O poderoso chefão*: “Não é nada pessoal, são só negócios”.

Dois anos antes eu estava triste por deixar o Paris Saint-Germain depois de ter vencido a Ligue 1 na França. Mas sabia que estava a caminho de um dos desafios de liderança mais cobiçados e instáveis no mundo do futebol. Florentino Pérez nunca escondera sua admiração por mim, tendo me procurado outras duas vezes, e quando finalmente assinei com o Real Madrid, na terceira vez em que fui convidado, ele deu as boas-vindas a mim e ao que chamou de a calma presença do “apaziguador”.

Ele me disse várias palavras gentis, mas eu sabia que o mesmo Florentino Pérez havia conduzido a contratação e a demissão de nove treinadores em seus doze anos como presidente ao longo de dois mandatos. Meus olhos estavam abertos desde o começo — é a natureza do trabalho — e, como ficou claro nas declarações dadas por Florentino depois de me demitir, o Real Madrid não é um clube onde se deve fincar raiz. Mesmo para os padrões absurdos do futebol, o Real encontra-se em um patamar próprio. O tempo para se adaptar, o período de lua de mel e para dar sequência ao sucesso são ainda mais comprimidos do que no resto do mundo futebolístico. Ao me demitir, Florentino disse: “Carlo faz parte da nossa história porque venceu ‘La Décima’, mas aqui as exigências são máximas e precisamos dar ao Real Madrid um novo estímulo que nos permita atingir o nível que desejamos. Foi uma decisão muito difícil. As exigências desse clube são extremas porque o Real Madrid quer conquistar títulos sempre”.

Suas últimas palavras também foram gentis; ele complementou dizendo que “o afeto que os jogadores nutrem por Carlo é o mesmo que sinto por ele”. Apenas dois dias antes do anúncio de Florentino, Cristiano Ronaldo havia postado em sua conta no Twitter: “Ótimo treinador e relacionamentos fantásticos e estreitos construídos por Ancelotti. Espero que trabalhemos juntos na próxima temporada”. Outros jogadores fizeram o mesmo, por isso pude me sentir feliz por ter desenvolvido relações positivas, sempre um objetivo

importante para mim. Relacionamentos com meus auxiliares, meus jogadores, o gerente executivo e, claro, com o presidente são fundamentais.

A coisa mais importante ao começar meu trabalho no Real era apaziguar o vestiário após a saída de Mourinho. Muitos jogadores estavam abalados e eu precisava construir rapidamente relacionamentos com os atletas mais experientes. Para mim, é importante identificar os líderes da equipe e os diferentes tipos de liderança para que eu possa trabalhar bem com eles. Jogadores como Sergio Ramos, Cristiano Ronaldo, Pepe — eles já eram líderes.

Ronaldo é o que chamo de “líder técnico”, aquele que lidera por exemplos; não fala muito mas é sério, muito profissional e se cuida. É uma boa pessoa. Ramos é o que defino como “líder de personalidade”; possui personalidade forte, nunca se assusta, nunca fica apreensivo, é sempre positivo. Pepe é um jogador espetacular e sério. Sua energia e motivação são contagiantes. Iker Casillas também teve papel importante, uma vez que sempre foi, desde criança, um madridista. Ele e os torcedores que Casillas representa achavam que o goleiro vinha sendo maltratado, então era importante tê-lo ao nosso lado. Era para esses jogadores que eu queria que os demais atletas olhassem, usando-os como referência. Recordo-me, por exemplo, de um pequeno incidente com Fábio Coentrão, que reclamou de outro jogador que não estava se dedicando o suficiente. Perguntei a ele: “Com quem você vai se comparar? Com o jogador que não está se dedicando ou com os outros dezesseis que estão?”. Na hora ele entendeu. Espelhe-se nos líderes porque são eles que vão ajudá-lo ao longo de sua carreira.

O Real Madrid é uma organização sensacional, com grande história e tradição. No Paris Saint-Germain talvez eu fosse a parte mais importante do projeto porque possuía a experiência que ninguém mais tinha, mas no Real você sempre é somente um pedaço do projeto, uma vez que todos na empresa sabem o que estão fazendo ali. Todo mundo, do roupeiro ao presidente, é capaz de trabalhar no mais alto nível. O Real Madrid é como o Milan, o clube que eu chamara anteriormente de família, com exceção do treinador, que no Real muda constantemente. Todos os demais — o roupeiro, o fisioterapeuta *etc.* — costumam ser os mesmos por um longo período, como uma família, trabalhando juntos. Assim, os auxiliares são permanentes, o que foi bom para mim. Não precisei me preocupar com isso, já estava tudo em ordem, e pude dizer aos jogadores: “Vamos nos concentrar somente em melhorar”.

Não é possível terminar a temporada no Real Madrid sem conquistar o título, ou mesmo os vários títulos, que o presidente prometera aos torcedores e à

imprensa. Em meu primeiro ano ele havia prometido vencer “La Décima”, que conquistamos, e ainda ganhamos a Copa do Rei, mas eu sabia que a única coisa com a qual o presidente se importava era a Champions League. Havia se tornado uma obsessão para todos os envolvidos com o clube. Eles tinham contratado o *Special One* para assegurar “La Décima”, mas mesmo alguém tão especial não havia conseguido.

Antes de minha chegada, o time vinha apresentando um estilo de jogo mais defensivo do que o desejado pelo presidente, por isso, embora eu tivesse liberdade para mudar a forma de atuar, foi-me exigido, independente de minha vontade, que nos tornássemos mais ofensivos. Felizmente, tinha experiência em trabalhar com os desejos dos presidentes; ademais, todo líder deve se sentir confortável com as exigências específicas da posição. Isso funcionava bem comigo. A equipe ficou mais motivada, pois quando se muda o estilo de jogo, os atletas escutam e concentram-se mais e trabalham mais duro nos treinamentos. Por esse mesmo motivo, modifiquei bastante os treinos e continuei a mudá-los regularmente. Não queria realizar os mesmos exercícios sempre porque isso se torna monótono rapidamente. A princípio, tudo correu bem, mas pouco a pouco tivemos de começar a tomar decisões acerca de onde deveríamos nos esforçar mais. Devemos descansar os jogadores? Concentrar-nos na Champions League ou no campeonato espanhol? Administramos isso de modo eficiente, conquistando a Champions League e transformando em realidade a obsessão do clube. Mas imediatamente a pressão em cima da temporada seguinte começou. Um time como o Real Madrid nunca fica parado.

Claro que queríamos vencer a Champions League novamente, mas não podíamos permitir que Barcelona e Atlético de Madrid terminassem na nossa frente no campeonato espanhol. Frequentemente, perguntam-me se considero a segunda temporada no Real um fracasso, tendo em vista que não conquistamos nenhum título e fui demitido. Eu respondo: “Não. As coisas estavam correndo bem, havíamos vencidos 22 jogos consecutivos, e então tivemos dois grandes problemas”.

O primeiro deles foi causado pelas estatísticas, que “revelaram” que nossos jogadores não estavam trabalhando tão arduamente em comparação aos demais clubes de ponta da Europa. Os dados médicos acabaram sendo baseados nas análises feitas pela Uefa e demonstravam que o Real Madrid passava menos tempo treinando para os jogos do que outras grandes equipes do continente. A implicação disso era que deveríamos aumentar a carga de treinamento.

Os números estavam errados. Havíamos vencido 22 jogos seguidos, então

alguma coisa vínhamos fazendo de forma correta. Mas quando as estatísticas foram divulgadas, acabáramos de perder aquela sequência de vitórias e, algumas vezes, para explicar um revés, as pessoas têm de encontrar alguma coisa específica que o justifique, em vez de olhar para aquilo de maneira mais fria (eu prefiro achar uma solução, não algo ou alguém para culpar). O clube imediatamente tomou os dados como uma explicação e exigiu mais trabalho.

Queriam pressionar os jogadores, afirmando que precisávamos trabalhar mais — tínhamos de treinar duro, nos concentrar mais antes dos jogos. Mas eles estavam errados; na verdade, era preciso dar mais descanso aos atletas. Sofremos por um mês com contusões e cansaços, o que foi crucial para que perdêssemos o campeonato espanhol. Fomos derrotados pelo Barcelona durante esse período e eu tinha cinco jogadores machucados entre fevereiro e março: Sergio Ramos, James Rodríguez, Pepe, Luka Modrić e Karim Benzema. Sofremos principalmente com as contusões de Modrić e Benzema porque não tínhamos substitutos imediatos para as funções específicas que desempenhavam e para suas qualidades. Mesmo vencendo nove dos últimos dez jogos, era tarde. Já havíamos perdido La Liga.

A questão dos dados médicos era um grande indicador de que a crença do clube em minha capacidade de realizar meu trabalho havia diminuído. Mostrava que eles depositavam mais confiança nos números do que em mim, e foi durante essa época que um segundo problema surgiu. Em uma manhã de março, recebi um telefonema do diretor executivo dizendo que o presidente queria falar comigo ao término do treinamento daquele dia. Isso era muito incomum. Ao visitar o presidente, ele me disse que o agente de Gareth Bale tinha estado em seu escritório para discutir o “caso Bale”. No começo do ano, em 4 de janeiro, eu substituíra Bale no jogo que pôs fim à nossa sequência de vitórias, e rumores davam conta de que o presidente afirmara: “Tirar Bale é o mesmo que me atacar [...]. Uma vez [Ancelotti] tirou [Bale]; eu o repreendi, mas Carlo não entendeu. Desde então, ele perdeu minha confiança”.

Em janeiro, o agente de Bale vinha falando algumas coisas e talvez sentisse que sua situação era favorável pois já havia conversado com o presidente. Agora ele dizia que Bale estava insatisfeito em sua posição, que queria jogar mais centralizado. O presidente me perguntou o que faríamos e eu respondi: “Nada”. Era impossível mudar sua posição àquela altura da temporada porque teria de mudar todo o sistema de jogo e trocar o posicionamento de muitos jogadores. Também falei para o presidente que estava surpreso com o fato de o jogador não ter se dirigido a mim diretamente. Isso seria o normal. Esperava que o atleta

viesses até mim porque não quero conversar com agentes. Sempre evito falar com eles. Mais tarde durante a temporada, respondendo a outros comentários feitos pelo agente de Bale, eu disse numa entrevista coletiva que às vezes é bom que os agentes fiquem quietos, que calem a boca.

Bale tinha qualidades espetaculares e tudo que eu estava tentando fazer era ajudá-lo a entender o que ele tinha de melhor para que pudesse atingir seu potencial; aliás, eu era certamente mais capacitado a auxiliá-lo com isso do que seu agente e do que o presidente. Gosto de trabalhar com os jogadores para que façam o máximo para eles e para o time. Em uma determinada ocasião, enfrentei problemas para encaixar quatro grandes jogadores: Pirlo, Seedorf, Rui Costa e Kaká em três posições no meu time. Passei um tempo conversando com cada um e dissilhes que precisavam resolver a situação entre si ou a cada jogo um deles iria para o banco. Por fim, *nós* chegamos ao formato de losango no meio de campo onde Pirlo e Kaká trocavam de posição, Pirlo mais atrás e Kaká mais avançado. Aquele 4-4-2 losangular transformou Kaká no melhor jogador do mundo, com ele atuando na ponta de cima do losango e, ainda, marcando mais gols e dando mais assistências, o que fez com que o time vencesse os jogos.

Comentei com o presidente que eu mesmo conversaria com Bale no dia seguinte, o que fiz após o treinamento. Disse a ele: “Sei que seu agente falou com o presidente. Por que você não veio falar comigo sobre o que você queria?”. Ele respondeu: “Claro, tudo bem, não tem problema”. Expliquei-lhe o que havia dito ao presidente, que era impossível mudar o sistema, uma vez que não era apenas uma posição, mas o time todo. Fui claro com ele. Falei que podíamos tentar alguma coisa durante o verão, na pré-temporada, para mudar sua posição, mas não naquele momento. Não fazia sentido; encontráramos uma forma que funcionava e que nos havia propiciado uma excelente primeira temporada. Na minha opinião, não era o momento de mudar o esquema. Poder ter jogadores abertos que trocam de lado, inverter suas posições, era crucial para nosso estilo de jogo. Sempre que se joga com dois atacantes abertos pelos lados, como fazíamos com Ronaldo e Bale, ser capaz de mudá-los de posição o mais rápido possível é o mais importante.

Algumas vezes os jogadores que atingem um nível de excelência graças a uma determinada habilidade acreditam que devem fazer coisas diferentes, fazer experimentos para tentarem ser melhores. Eles se esquecem do que lhes permitiu chegar àquele nível inicialmente. Tive um jogador, por exemplo, que era forte, muito físico — podia dar cem piques sem se cansar; tudo nele estava relacionado à força e à velocidade, que foram as características que o ajudaram

a conquistar a *Ballon d'Or*. Mas então ele começou a achar que possuía um outro tipo de talento, diferente daquele, e deixou de se dedicar tanto, parou de correr da mesma forma — tudo aquilo que tinha feito dele um excelente jogador —, e isso afetou sua carreira. Ainda somos grandes amigos, então posso dizer isso e ele irá admitir que é verdade. Um treinador precisa trabalhar com o atleta de modo que o jogador entenda seu próprio desenvolvimento e compreenda o que o faz tão especial.

De qualquer maneira, a partir daquele momento, a relação com o presidente não era a mesma. No fim da temporada, as coisas, na verdade, pareciam estar bem, ainda que não tivéssemos conquistado nenhum troféu. Havíamos chegado até a semifinal da Champions League, quebráramos recordes e meu relacionamento com os jogadores era bom. Os novos contratados estavam adaptados e outros membros importantes do time logo voltariam de contusão. Eu estava bastante confiante que estávamos em ótima situação para lutar por todas as competições na temporada seguinte, com apenas alguns pequenos ajustes sendo necessários, mas acredito que o presidente já tinha se decidido. No Real, os sinais de que chegávamos ao fim eram os mesmos do Chelsea: não se discutia o futuro, não se faziam planos; é uma sensação diferente, o relacionamento parece diferente.

Como sabemos hoje, não haveria uma “próxima temporada” para mim em Madri. Quando veio a notícia de que meu reinado no Bernabéu tinha terminado, eu já a esperava havia algumas semanas. Não foi a primeira vez que fui demitido e, provavelmente, não será a última. Ser dispensado ou deixar o clube faz parte do trabalho e como treinador sabe-se desde o início que essa é a realidade.

O aspecto mais difícil de abandonar o Real — como em qualquer clube — foi deixar para trás os relacionamentos que havia criado com os jogadores. No entanto, mantenho sempre com eles uma boa relação, que tende a ser duradoura.

Meu período no Real Madrid foi mais curto do que eu esperava, mas também foi maior do que o de muitos técnicos que por lá passaram. É difícil dizer se as coisas poderiam ter sido diferentes. Eles queriam que os atletas treinassem mais forte. Contudo, como não concordava com aquilo, eu continuei a dar os meus treinamentos exatamente como planejava, sem mudar meus conceitos. Exercer a liderança pode, algumas vezes, levar a concessões, principalmente em grandes clubes, mas não quando se trata de sua especialidade e se tem convicção das próprias decisões. Embora isso pudesse ter

nos ajudado a vencer mais um título, ou nos dado mais tempo, parece realmente que esse arco, ascensão e queda, é de algum modo inevitável em minha carreira.

ARCO DE LIDERANÇA: O JEITO TRANQUILO

- O arco de liderança pode ser pessoal, não deve ser genérico. Seus diferentes arcos profissionais podem ter mais a ver com você do que com os trabalhos em si. Isso deve ser considerado seriamente ao decidir aceitar ou não um emprego.
- A transição de funcionário para chefe não é tão direta quanto você pode achar. É preciso entender que, por mais insignificantes que você ache que sejam suas ações e palavras, você projeta uma sombra na maior parte dos aspectos da vida de seus funcionários. Assuma essa responsabilidade seriamente; cuide das pessoas e não abuse de seu poder.
- As restrições a quem administra uma empresa nem sempre são visíveis para o público em geral. Mais uma vez, ao aceitar um novo cargo você deve fazer a maior quantidade possível de diligências prévias. Não é uma boa reclamar que “comprou gato por lebre” se você não fez sua parte.
- Às vezes, o relacionamento simplesmente se desgasta e é chegada a hora de seguir em frente. Não internalize isso demais, tudo tem um ciclo. O importante é ser o mais produtivo possível em cada um desses ciclos.
- Dizer a verdade ao comandante deve ser um comportamento aceitável. Líderes precisam permitir isso para seu próprio benefício. Não é simplesmente algo “legal de se ter”, é fundamental.
- Encontre uma solução, não perca tempo procurando um culpado.
- Você terá um período de lua de mel bem curto ao começar um novo trabalho — faça valer a pena.
- Respeito é tudo. É uma moeda do dia a dia que pode se valorizar ou desvalorizar em uma relação direta com o seu comportamento e suas escolhas. Leve isso a sério.
- Não fique o tempo todo obcecado em obter a lealdade das pessoas com quem você trabalha. Procure inspirar desempenhos melhores naquele momento e concentre-se em demonstrar que você realmente se preocupa com eles como pessoas e com seu crescimento profissional.

- A confiança mútua surge como a peça final da pirâmide de relacionamento, mas demonstre que as pessoas podem confiar em você desde o primeiro dia de sua relação com os funcionários.

**NAS
PALAVRAS
DOS...
JOGADORES**

CRISTIANO RONALDO

SEMPRE ACHEI QUE CARLO TINHA cara de bravo — em todas as fotos que havia visto dele, sempre parecia um sujeito durão —, então, quando o conheci, foi uma grande surpresa porque não esperava que ele fosse uma pessoa tão bacana. Ele me contou sobre seus planos, o que queria, o que achava de mim, e fez com que me sentisse à vontade. Ao longo dos dias seguintes começou a mostrar sua personalidade, a forma como trabalha, a maneira que é como pessoa, não somente com os jogadores, mas com os funcionários e seus empregados no clube, e aí você passa a entender por que todos falam tão bem dele.

Acredito que parte disso se deve ao modo como ele é com as pessoas — é muito humilde, o que não é algo normal no mundo do futebol. Trata todos como iguais. Nunca ignora alguém somente porque a pessoa não está no seu nível; ele sempre vai escutar.

Todo mundo tem fraquezas. Por ser uma pessoa tão humilde é muito difícil falar sobre isso no caso dele, mas o único ponto fraco que me vem à cabeça é também uma de suas maiores qualidades. Ele é muito simpático o tempo todo e nunca se chateia por mais de um minuto. Carlo pode lhe falar veementemente a respeito de alguma coisa com a qual não está feliz, mas acaba nisso. Poderia ser sua fraqueza porque se você é muito legal os outros podem começar a achar que é possível tirar vantagem de você. Mas é uma fraqueza positiva, se você me entende, e eu certamente não o considero um fraco.

Isso tudo demonstra que ele tem sentimentos no coração, algo sempre positivo. É bom porque é verdadeiro. Trabalhar com pessoas honestas — não apenas em minha profissão, mas em qualquer uma — é muito importante. É difícil encontrar pessoas honestas, sérias e sensíveis. Carlo gosta de mostrar ao mundo a cara de bravo, mas por dentro é alguém incrível. É uma das melhores e mais importantes pessoas que já conheci em todo meu tempo no futebol. Estar com Carlo é como estar em família; você passa a ser parte da família dele.

Gosto de pensar que nós dois compartilhamos algumas qualidades, vejo algumas coisas dele em mim. Acredito que também sou sensível. Às vezes demonstro um jeito duro ou arrogante para as pessoas, mas não sou assim com aqueles que amo e com quem trabalho. Carlo me ajudou muito e gostaria que tivesse ficado mais no Real Madrid. Espero trabalhar com ele novamente algum dia.

Só vi Carlo nervoso algumas poucas vezes. Quando perde a paciência ele grita e berra na primeira língua que lhe vier à cabeça e então, depois de um

minuto, para, respira e sai. Mais tarde volta fumando um cigarro e completamente tranquilo — tudo está bem novamente.

Sua capacidade de recuperar a calma rapidamente é importante. Sabe como falar com as pessoas e lidar com os momentos ruins. Mesmo que você tenha perdido o jogo no dia anterior, ele vai dizer: “Vamos, pessoal, tudo vai dar certo. Não perdemos nada ainda, somente um jogo”. Ele era assim conosco e com os funcionários, o que fez com que o ambiente no Real fosse espetacular. Para mim, a atmosfera com Carlo foi uma de suas mais brilhantes conquistas. Se olharmos para os dois anos sob seu comando e para o que conquistamos — a Champions League e a Copa do Rei —, vemos a importância de Carlo para o Real Madrid e para os jogadores. Quando deixou o clube, muitos atletas foram às redes sociais dizer o quanto ele havia sido importante para nós. Ele é uma pessoa incrível.

Uma das razões para o clima ser tão bom era a proteção que ele propiciava aos jogadores em relação ao presidente e a qualquer outra coisa que pudesse atrapalhar o equilíbrio da família. Vi isso com meus próprios olhos. As pessoas podem dizer o que quiserem, mas vi que Carlo não baixa a cabeça para a pressão de ninguém; toma suas próprias decisões, às vezes boas, outras vezes ruins, que é sempre a forma como um treinador deve fazer seu trabalho. É por isso que gosto dele, porque é dono de si, tem sua própria personalidade, faz suas escolhas e permanece com elas.

Carlo também é perspicaz, muito perspicaz na maneira como ouve os jogadores. Entende os atletas, pois já foi jogador e, por isso, tem experiência, sabe como tirar o máximo de uma equipe para vencer jogos e títulos. Não é uma coincidência termos ganhado quase tudo. Ele tem o esquema e a estratégia. Se você não fizer as coisas corretas, não irá ganhar nada. Por mais que ouça os atletas, ele vai tomar a decisão que acredita ser a correta. Se a diferença for mover este ou aquele jogador para uma nova posição, vai analisar as consequências e depois mudar o que causar menos transtornos ao time. Carlo não muda cinco jogadores se pode chegar ao mesmo resultado alterando apenas um.

Embora trate todos da mesma maneira, ele também entende que, como em qualquer esporte ou emprego, é preciso tratar os jogadores especiais não de modo diferente, mas com mais cuidado. No fim das contas, é bom para o time que você use os jogadores da forma mais efetiva possível. Mesmo quando sente que não tem forças para aguentar os noventa minutos, ou que não é mais capaz de correr, você precisa fazer isso pelo treinador. Eu vou fazer por ele porque

Carlo merece, uma vez que sempre cuidou de mim. A maioria de meus companheiros pensa do mesmo jeito — os atletas o admiram e vão se sacrificar por ele.

É possível observar isso no modo como joguei a final da Champions League de 2014. Eu me machucara um mês antes da partida e ele me disse algumas vezes: “Cristiano, se você não estiver se sentindo bem, me avise. Vai ser complicado para mim porque mesmo que você esteja 50 por cento em forma, você ainda é nosso jogador mais importante”. E eu joguei. Não fiz uma partida excelente, mas marquei um gol de pênalti — o décimo sétimo gol na Champions League daquele ano, um recorde — e vencemos a competição. Eu não estava totalmente em forma, mas fiz um sacrifício por Carlo.

Todo jogador deve ser humilde e admitir que não sabe tudo sobre futebol. Sempre procuro aprender e pegar algumas dicas com cada treinador. Pego uma coisa desse, outra daquele, porque eles conhecem, são mais velhos e têm experiência. Não vão me ensinar a jogar futebol ou a como bater na bola, mas, se você for esperto, pode tirar vantagem de cada treinador e aprender a respeito de muitas coisas que, na minha opinião, são importantes. Carlo aprimora de fato os melhores jogadores motivando-os constantemente a trabalhar por ele. Sempre me motivou, vivia dizendo: “Bomba — é assim que ele me chama —, vamos, hoje você vai marcar um gol; vai ganhar o jogo para nós”. Mesmo quando eu não marcava um gol no primeiro tempo, me dizia durante o intervalo no vestiário: “Você vai marcar; está jogando muito bem”. Estava sempre me passando confiança, o tempo todo, e para mim a coisa mais importante é que ele se preocupa comigo; sempre cuidou de mim. Essas qualidades são a razão de todo clube o querer. Carlo é um treinador especial.

Os jornalistas frequentemente me perguntam sobre meus treinadores. Muitos têm várias semelhanças, claro. Carlo e Sir Alex Ferguson, por exemplo, são muito parecidos. Ambos criam uma família; são pais diferentes, mas com as mesmas ideias de proteção, permitindo que você expresse seu talento. Com eles, o esquema tático não era o ponto principal. Mesmo com Carlo não havia muita ênfase na tática, embora ele tenha trabalhado na Itália. Antes de sua chegada ao Real, pensávamos que por ser italiano ele daria muito destaque a treinos táticos, mas os treinos começaram e nada de tática. Carlo dizia: “Com esse time, não preciso de muita tática. Quero marcar gols com esses jogadores”. Quando se tem essa mentalidade ofensiva, a ênfase deixa de ser dada à defesa. Claro, é preciso ter ainda qualidade organizacional, mas não tática no sentido normalmente usado, como quando se constrói uma equipe que atue com

jogadas de transição. Carlo não é assim. Alguns jogadores me disseram que ele trabalhou bastante o aspecto tático em outros clubes, mas não aqui no Real Madrid.

Talvez porque no Milan ou no Paris Saint-Germain ele não tivesse os jogadores que temos no Real — atletas habilidosos, motivados. Acho que a concentração é o ponto mais importante. Quando você toma gols de jogadas ensaiadas, isso acontece devido à concentração, não a táticas. Se alguém é mais rápido ou pula mais alto do que você, isso não é tática; tem a ver com concentração, e Carlo sabia disso. Ele é, obviamente, uma pessoa organizada e bastante flexível. Se não tivesse os jogadores de qualidade que possuímos no Real, talvez passasse mais tempo se dedicando aos aspectos táticos.

Enquanto Carlo e Ferguson são mais voltados para a construção de uma família, José Mourinho é um pouco diferente, mais reservado. Carlo era mais próximo de nós e tomava mais conta dos jogadores. O que os três técnicos possuem em comum, no entanto, é o enorme conhecimento do esporte. São todos muito inteligentes e vencedores, é simples assim. Mesmo com todo esse conhecimento, o ponto principal para eles é a afinidade que criam. Cada um sabe que somente tendo grandes relacionamentos se consegue tirar o melhor dos jogadores. É isso que é especial a respeito deles. Joguei com e para os melhores; fui abençoado.

Pode-se dizer o quanto uma pessoa é boa quando ela está no campo de treinamento. Para mim, Carlo é um dos melhores ali. Ele tem um sexto sentido acerca de quando os jogadores estão cansados ou entediados ou querem trabalhar com mais ou menos intensidade. Quando Zizou [Zinédine Zidane] chegou ao Real, depois de Benítez, os treinos eram muito similares aos conduzidos por Carlo. Zizou sabia que para ele, como jogador, os treinos dados por Carlo eram agradáveis e valiosos, e implementou métodos similares. Zizou é inteligente e pegou várias ideias de seu período com Carlo, tanto como jogador quanto como seu auxiliar aqui no Real. O aspecto mais importante é que Zizou tentou manter o clima da época de Carlo.

Carlo contava muitas piadas, algumas vezes fingindo estar nervoso ou para fazer você se preocupar à toa. Ele às vezes me dizia: “Cristiano, amanhã você vai descansar”. Todo mundo sabe que quero jogar todos os jogos, por isso ficava chateado e respondia: “Como assim?”. Ele dizia que eu precisava descansar; ficávamos nessa até que Carlo falava: “Você precisa descansar às três horas da tarde... mas quando o jogo começar, às quatro, você vai jogar”. E ele dava risada.

Carlo sabe quando é o momento de se divertir e quando é hora de trabalhar e ficar sério. Sempre encontra o equilíbrio certo graças ao seu conhecimento e à sua experiência. É um treinador inteligente porque se preocupa e quer o melhor para você.

2.

A ALMA DO NEGÓCIO

A MATÉRIA DE CAPA DA revista *Fortune* de 21 de junho de 1999 estampava: “Por que os CEOs fracassam”. A resposta simples era: porque não conseguem concretizar o que querem. O artigo discutia que líderes de grandes empresas preocupavam-se excessivamente com “estratégia, missões e visões” e estavam prestando pouca atenção aos resultados (ignorando também seus colegas, que eram fundamentais na obtenção desses resultados). Como afirmou, de modo sucinto, Herb Kelleher, da Southwest Airlines: “Estratégia, exagerada; realização das atividades, insuficiente; a nossa estratégia, faça acontecer”.

Quando Lou Gerstner chegou à IBM com a incumbência de resolver a bagunça deixada pelo antigo CEO, disse uma frase que ficou célebre: “A última coisa que a IBM precisa nesse momento é de uma visão”. Gerstner destituiu somente alguns funcionários mais graduados, mas, de maneira mais significativa, substituiu o diretor do RH. Gerstner entendia que CEOs bem-sucedidos são invariavelmente aqueles que se interessam por pessoas. Como arremata o artigo da *Fortune*: “O lema de um CEO de sucesso é: em primeiro lugar as pessoas, depois a estratégia”.

Passei dez anos pesquisando o comprometimento de funcionários e os resultados foram publicados em 2007 em *The Extra Mile*, livro que escrevi em parceria com David MacLeod. Descobrimos que fazer as coisas acontecerem e ter gerentes capazes de colocar em prática o mantra “pessoas em primeiro lugar” são primordiais para o sucesso de qualquer negócio. Assim, tendo estudado a alma do futebol — o que realmente acontece no campo de jogo —, é revigorante saber que Carlo Ancelotti e sua liderança tranquila são a personificação dessas crenças. Ele não só é inabalavelmente interessado nas pessoas sob sua liderança, como também é comprometido com elas.

A nova economia do futebol, baseada nas habilidades, destrói aqueles que possuem o talento — jogadores e treinadores — como nenhuma outra; compreender isso e comandar com dignidade também é uma característica de Ancelotti. Quando especulações acerca de seu trabalho no Real passaram a ser frequentes, foi-lhe perguntado em uma entrevista coletiva sobre seu futuro. Ele respondeu:

“Eu gostaria de permanecer, mas não sei se estarei aqui na próxima temporada... não cabe a mim avaliar meu desempenho nessa temporada, mas aos outros. Sei muito bem como funcionam as coisas no futebol. Não preciso dizer. Se o clube está satisfeito, posso permanecer; se não está, eles terão de

tomar uma decisão. O clube tem direito de trocar de treinador se não estiver satisfeito”.

Essa declaração não era nem ousada nem enigmática, era genuína. Ancelotti entende, talvez melhor do que qualquer um que trabalhe em um negócio tão selvagem, a natureza transitória do emprego em indústrias dependentes de talentos.

Aqueles que são reticentes em se referir ao futebol como uma indústria devem prestar atenção às palavras do diretor executivo do Real Madrid, José Ángel Sánchez: “Somos produtores de conteúdo”. Ou seja, o Real e outros gigantes do esporte moderno transformaram-se em empreendimentos comerciais que possuem um esporte acoplado. Esse conceito é ratificado por outros nomes ilustres tanto dos negócios como do esporte. Thomas J. Watson, fundador da IBM, certa vez afirmou: “Os negócios são um jogo, o maior jogo do mundo se você souber jogá-lo”; já Clive Woodward, único treinador inglês de rúgbi a conquistar a Copa do Mundo, diz: “Existe um evidente paralelo entre liderar uma empresa bem-sucedida e uma equipe esportiva de sucesso; as mesmas habilidades são necessárias”. O futebol realmente é o modelo perfeito para indústrias modernas dependentes de talentos.

Nesta seção, Carlo discute todos os aspectos da alma do negócio, de cultura a responsabilidades: desde como lidar com a hierarquia até a estrutura do ambiente de trabalho; da forma como se deve administrar talentos até a criação do produto; e, por fim, como compreender a análise de dados e a psicologia que estarão presentes na próxima geração de vantagens competitivas.

Chris Brady

2. CULTURA

A FAMÍLIA

NADA É TÃO IMPORTANTE QUANTO a família. No futebol há dois tipos de família. Existe meu conjunto pessoal de assistentes e funcionários, pessoas com quem trabalhei ao longo dos anos dividindo os bons e os maus momentos — aqueles em quem confio e por quem tenho respeito. Eles são minha família futebolística e falarei deles em breve. E existe o clube como uma família.

Quando me tornei treinador do Milan, foi como voltar para casa. O clube está organizado exatamente como uma família, apesar de ser um dos maiores times de futebol do mundo. Você tem seu próprio quarto em Milanello, o centro de treinamento, e o roupeiro e os outros funcionários estão ali há muito tempo. Há um restaurante em Milanello, e não é um bufete como no Chelsea e no Real Madrid, mas um restaurante de fato, com um garçom que se dirige a você como um amigo. Os garçons em Milanello são em sua maioria bastante idosos — também estão lá há bastante tempo — e o clima é muito tranquilo. Ao passar a trabalhar na organização e no planejamento do Paris Saint-Germain, criar um restaurante foi uma de minhas prioridades. Sabia, dos meus tempos de Milan, como era importante que os jogadores fizessem as refeições juntos, ajudando a formar um grupo mais próximo. Queria trazer o clima familiar que conhecia tão bem em Milão para Paris, e as refeições são parte valiosa da vida familiar. Gosto que a cultura do clube seja assim e acredito que a atmosfera familiar é crucial para o sucesso.

Do treinador ao roupeiro, todos precisam ser parte dessa família e trabalhar em prol de um objetivo comum. O segredo para o sucesso de qualquer organização é alinhar toda a família na mesma direção. Os jogadores são um componente essencial disso e não será benéfico se existirem dissidentes trabalhando contra o espírito de família ou que não se consideram parte dela. É minha função certificar-me de que os valores familiares, sejam quais forem, estão sendo honrados e respeitados.

Foi fácil para mim voltar ao Milan, pois fui um jogador de sucesso e o clube me era muito familiar; cheguei a pensar que minha volta poderia se tornar um problema para o Milan, pois era possível que existisse um excesso de gratidão em relação a uma pessoa que havia tido um papel tão grande na história do

clube.

De qualquer modo, assim é a cultura do clube, uma configuração familiar. Em outras equipes pode ser diferente. Para mim, a Juventus era como uma empresa. Quando um time se parece com uma empresa, o relacionamento com meus superiores é mais formal. Durante meu período na Juve não possuíamos nosso próprio centro de treinamento e instalações; não tínhamos nossa “casa”. No entanto, na minha opinião, a experiência na Juventus foi positiva. Os resultados não foram ótimos, mas não se pode controlá-los o tempo todo. Isso não significa que meu relacionamento com o time era ruim. As coisas que eu podia controlar estavam dando certo. Talvez os torcedores não concordem, mas tampouco posso controlá-los.

É fundamental que o treinador se encaixe culturalmente no clube, pois seu trabalho é ser um exemplo dessa cultura, manter seus padrões e fazer com que seja seguida em toda a empresa. No Milan, eu era, naturalmente, a pessoa indicada; mas na Juventus esse não era o caso. A atmosfera familiar é mais adequada à minha personalidade, e é sempre mais fácil trabalhar em um ambiente similar a seu jeito de ser. O guru do mundo dos negócios, Peter Drucker, afirmou que “a cultura engole a estratégia”, e eu concordo com ele. Sem empatia com a cultura, ainda se pode alcançar o sucesso, mas ele também pode vir a ser fugaz, difícil de ser mantido.

Onde quer que eu vá, sempre vou ser eu mesmo. Minha personalidade ou meu estilo não mudam, e, no fim das contas, fui contratado por ser como sou. O ambiente vigente no clube no momento de minha chegada determina quanto trabalho terei e quanto tempo será preciso para que eu possa chegar ao clima que almejo, criando minha família. Por isso, muitas vezes, o trabalho mais importante é desenvolver essa atmosfera familiar, caso ela não exista naturalmente. Um clube como o Chelsea, por exemplo, também era mais parecido com uma empresa, mas vi uma oportunidade de criar uma família ali.

Ao contratar pessoas para serem líderes, é fundamental que aqueles que as contratam saibam exatamente o papel que querem que exerçam — manter a cultura existente ou criar uma nova? Curiosamente, dizem que Sir Alex Ferguson foi contratado para recriar uma cultura que havia entrado em decadência no Manchester United. Após conseguir isso, manteve seu sucesso reforçando constantemente aquela cultura, fazendo o tempo todo alusões à história e à tradição do clube.

É claro que um treinador pode mudar seu estilo para se adequar às exigências do clube — é mais fácil fazer com que o treinador se adapte ao clube

do que o inverso; a não ser, claro, que se queira mudar ou exista uma forte razão para abandonar suas crenças. Se, por exemplo, um grande clube quer acabar com o monopólio de seu maior rival e acredita que isso só será possível com um treinador que já foi bem-sucedido em outra equipe mas cuja cultura não se adequa ao clube, esse fato será ignorado, uma vez que a prioridade é ter sucesso.

Ao me oferecer o cargo, o Real Madrid sabia que eu podia me adaptar e que talvez eu fosse mais próximo do Real que Florentino Pérez desejava reviver. Para ele, o conceito dos *galácticos* era fundamental e o presidente acreditava que minha capacidade de criar relacionamentos com os jogadores era crucial para lidar com as diferentes necessidades das personalidades fortes e de alto nível existentes no vestiário.

Florentino estava certo em acreditar nisso. Contudo, o problema é que os clubes raramente fazem entrevistas ou diligências prévias suficientes para poder saber tudo sobre o candidato que chega. Acho que ele tomou a decisão correta ao me contratar, mas não é sempre assim no futebol. Em toda minha carreira houve apenas um clube — com exceção do Milan, que já me conhecia — em que me perguntaram: “Como você comanda suas equipes? De que maneira trabalha com os jogadores? Qual seu estilo de treinamento? Como você lidaria com esta ou aquela situação?”. Isso ocorreu no Chelsea. Tive dez reuniões com o clube, que é o modo correto de se conduzir um negócio, em minha opinião, mas certamente não é o normal no futebol. Todos os clubes deveriam prestar atenção a essa abordagem.

Gente como Pep Guardiola e o técnico húngaro Béla Guttmann afirmaram que três anos é o ciclo natural dos treinadores, e minha experiência com meus arcos de liderança, com exceção de uma equipe, corroboram essa tese. Porém, às vezes, treinadores, jogadores e funcionários encontram um lar. Valeriy Lobanovskyi no Dynamo de Kiev, Sir Alex Ferguson no Manchester United, Arsène Wenger no Arsenal, eu no Milan — nesses casos, o relacionamento pode durar muito mais do que três anos. O treinador encontrou sua casa e o clube a pessoa certa para sua cultura. Dizem que esse tipo de longevidade nunca mais irá ocorrer e é fácil identificar o motivo para isso no futebol atual; mas, se um treinador é capaz de encontrar uma casa que é certa para ele e o clube tem a mesma impressão, quem pode dizer onde isso vai dar?

CULTURA INTERNACIONAL

Comandei grandes equipes por toda a Europa, grupos de jogadores e de

funcionários extremamente diversos, multinacionais. Trabalhar nesse tipo de ambiente oferece um conjunto único de desafios linguísticos. Claro que você pode dizer que o futebol é um idioma que temos em comum, mas é vital que também falemos, literalmente, a mesma língua.

Eu era um estrangeiro na Inglaterra, bem como na Espanha e na França, por isso me obriguei a aprender o idioma. Fiz isso em cada um dos clubes que treinei no exterior e continuarei a fazer sempre porque é fundamental. Preciso me comunicar com os jogadores e com a imprensa na língua local e me comprometer a mostrar que estou levando a sério minha adaptação e adequação a esse novo estilo de vida. Para mim, é importante aprender o idioma como forma de me integrar à cultura.

Espero a mesma atitude dos jogadores e vejo isso como uma forma de mensurar o profissionalismo de cada um. Claro que se você me mandar escolher entre um atleta que marque gols todas as semanas ou um que aprenda o idioma, escolherei o primeiro. Algumas vezes um jogador pode ser suficientemente útil no campo a ponto de não precisar usar palavras. Todavia, quero as duas coisas deles. Esforçar-se para aprender o idioma permite ao jogador ter um melhor relacionamento com companheiros e funcionários e, por sua vez, eles valorizam o esforço que está sendo feito para se encaixar e se adaptar. Preocupar-se em aprender a língua é um indicador confiável do comprometimento do jogador não apenas em participar das partidas, mas em crescer naquele novo ambiente. É possivelmente por esse motivo que os jogadores britânicos não têm um bom desempenho em ligas estrangeiras. No entanto, embora o idioma tenha sido um problema para Gareth Bale em seu primeiro ano no Real Madrid, isso não afetou seu desempenho — e ele visivelmente melhorou com o passar do tempo. Talvez seja a exceção que comprove a regra.

Quando treinava o Milan, obrigava os jogadores a falar italiano — e nenhuma outra língua — para que todos usássemos o idioma do país. Claro que atualmente é mais complicado porque são reunidos atletas de muitos países diferentes e eles frequentemente gostam de socializar e conversar com seus conterrâneos. Na França, tínhamos jogadores italianos e argentinos que conversavam em italiano entre si, o que foi um problema no início porque os atletas franceses só falavam francês e uma segregação natural se formou.

É preciso abordar isso logo no começo de sua relação com os jogadores e fazer com que entendam que panelinhas não são aceitáveis. Eu os manipulava para que conversassem entre si fazendo com que se sentassem juntos para a

refeição e então mudava a disposição dos assentos de modo que ficassem ao lado daqueles com quem não socializavam normalmente.

O truque é incitar os grupos a se juntarem de maneira gradual. No Real, juntávamos as pessoas nas mesas durante as refeições particularmente para que se integrassem desde o começo. Colocamos o recém chegado Toni Kroos, que é alemão, com seu compatriota Sami Khedira, e depois de um tempo pusemos Kroos ao lado de Sergio Ramos e assim por diante. Outra coisa que faço nos times que treino é organizar jantares para os jogadores longe do centro de treinamento, onde possam relaxar e se conhecer um pouco melhor.

Infelizmente, nem tudo pode ser feito durante as refeições, e boa parte de minha abordagem no Paris Saint-Germain ocorreu persuadindo gradualmente os jogadores no centro de treinamento, onde passávamos a maior parte do tempo. Eu discretamente separava os grupos, misturando-os com os demais atletas. Procurava não forçar essas coisas, mas sugerir, influenciar, esse é o modo tranquilo de fazer as coisas. Li o trabalho do psicólogo Robert Cialdini — um belo sobrenome italiano — sobre influência. Ele fala sobre o efeito de coisas como coerência, reciprocidade e afinidade na persuasão dos outros. Acho que ele tem razão.

A importância de jogadores e funcionários estarem confortáveis com o idioma é capital para o rápido entendimento da cultura do país e do clube. Para a comunidade empresarial isso é ainda mais significativo do que no futebol, onde a rotatividade de jogadores é alta e seu impacto pode não depender tanto do idioma. Se membros de empresas precisam trabalhar em países com idiomas particularmente difíceis de serem aprendidos por cidadãos ocidentais, como a China ou um país árabe, dominar a língua, algo que pode levar mais do que dezoito meses, pode ser ineficaz. Em casos assim, continuam a existir comportamentos culturais que podem ser estudados, aprendidos e usados para auxiliar na integração da pessoa àquele ambiente.

A mesma abordagem é útil em qualquer país se você quiser permanecer e fazer sucesso durante o período em que lá estiver, pois o ajuda a entender a cultura, o profissionalismo, e como a ética profissional é vista pelos jogadores. Essas diferenças culturais profundas são tão importantes quanto o idioma. Se você vai trabalhar na Espanha, por exemplo, tem de seguir a cultura daquele país. Eles têm o hábito de almoçar às três horas da tarde, e é preciso respeitar isso e se adaptar. Se sou capaz de assimilar a cultura, os jogadores também são.

Na Inglaterra, o profissionalismo dos jogadores britânicos dentro de campo é indubitável. Claro que você nunca tem certeza do que acontece do lado de

fora, mas ali dentro são realmente profissionais. Sabemos que nem todos os jogadores são iguais e o mesmo pode ser dito em relação aos campeonatos. Cada liga é feita de diferentes nacionalidades e mesmo dentro dessas nacionalidades existem diferenças culturais. Em minha carreira, estar imerso em cidades onde existe uma mistura de culturas, como é o caso de Paris, foi algo natural. Na verdade, tais experiências são parte considerável daquilo que me levou a escolher trabalhar em tantos países, e a razão pela qual estou ansioso para iniciar minha aventura na Baviera.

Uma vez falei acerca dessas diferenças culturais em uma entrevista e as pessoas na França não gostaram. Disseram que eu não havia falado bem do futebol do país — que eu era racista. Com certeza não sou racista e os treinadores franceses concordaram com o que havia dito na entrevista. Vejo diferenças no modo como são as coisas em países distintos: diferentes métodos, culturas e estilos de gestão. Um não é melhor ou pior do que outro, mas não são iguais e é preciso adaptar-se.

Meu período na Espanha, por exemplo, mostrou-me que eles gostam de jogar futebol de uma determinada maneira e todas as equipes geralmente seguem essa forma. Uma ênfase maior é dada à posse de bola. No campeonato espanhol, menos posse de bola traduz-se em posições na parte inferior da tabela, mas isso ocorre porque todos jogam do mesmo jeito — todo mundo aceita o modelo. Se você o rejeita, pode ganhar dos melhores times que utilizam aquela forma. O Bayern de Munique, por exemplo, venceu o Barcelona por 7 × 0 no placar agregado nos jogos da Champions League em 2013 com menos posse de bola. O Leicester City sagrou-se campeão da Premier League com um dos piores índices de posse de bola, mas também com um dos maiores números de arremates entre todas as equipes. Isso não seria comum na Espanha.

Na Inglaterra existe muito mais agressividade e menos obsessão com a posse de bola. Os times e os jogadores ingleses têm uma forte mentalidade combativa. Se eu tivesse de ir para a guerra, iria com os ingleses, não com os italianos ou os franceses. É primordial entender essa cultura, que é similar à cultura do macho da América do Sul, mas de um jeito tranquilo, discreto.

Didier Drogba, por exemplo, em sua primeira temporada no Chelsea, não entendeu isso e foi acusado de “simulação” e de exagerar nas contusões em campo; um homem feito simulando contusão não é visto como algo viril na Inglaterra — vai contra a noção de *fair play* e isso é algo cultural. Na Espanha é diferente. John Terry conversou com ele e Drogba mudou seu comportamento, passando a marcar muitos gols e tornando-se uma lenda no clube. Às vezes, é

melhor que essa conversa parta do líder do vestiário e não do “chefe”. O jogador pode se tornar, nesse momento, o treinador de fato, pois acaba sendo mais eficaz quando tal conselho vem de seus companheiros, de igual para igual. Pode ser mais eficiente, mais eficaz do que se eu falar com o jogador.

Entender a cultura, receber essa explicação vinda de alguém impregnado desses valores, ajudou Drogba a crescer. Esse tipo de assimilação cultural é fundamental para o sucesso de um grupo de jogadores multinacional e multicultural porque permite que os relacionamentos entre eles e os funcionários sejam estabelecidos e intensificados. Atualmente, o futebol é um negócio global, com pessoas de todas as partes do mundo trabalhando nos clubes. Quanto mais coisas os atletas tiverem em comum — o idioma, o respeito aos valores culturais —, melhor eles vão se comunicar e agir como um time. Jogadores que não se integram tornam-se infelizes e podem não permanecer por muito tempo. Se pensarmos no clube novamente como uma família e olharmos para uma equipe como o Milan, é possível notar quanto tempo os jogadores permaneceram lá. Eles haviam se integrado de modo eficaz à cultura do clube. Aprender o idioma é o melhor para um jogador ou funcionário estrangeiro que está começando, uma vez que isso transmite claramente um dos valores dessa pessoa: seu comprometimento em se tornar parte do clube.

LEALDADE

Para os que olham de fora, é fácil observar o futebol e achar que um líder deve gerir os jogadores e ao mesmo tempo realizar uma administração voltada para seus superiores, lidando com as expectativas do proprietário ou do presidente do clube; porém, tampouco é difícil subestimar um dos relacionamentos mais importantes dentro de um time de futebol: aquele entre o treinador e sua comissão técnica. É nesse momento que o segundo aspecto da família — meu relacionamento com meus assistentes de confiança — mostra-se útil. Os auxiliares devem estar ali para ouvir, dividir ideias, apoiar, sendo parte da frente única da equipe de comando. Por fim, e mais importante, a confiança entre nós deve ser implícita, pois a lealdade é soberana, não sendo negociável.

Após contratar Giorgio Ciaschini, em meu primeiro trabalho no Reggiana, seguimos juntos por dez anos atuando em diferentes clubes. Uma relação bastante sólida desenvolveu-se entre nós e ele se tornou parte de minha família futebolística. Fazer parte da “família” não deve ser fácil, mas uma vez incluído, deixá-la deve ser ainda mais difícil. À medida que você passa mais tempo no

futebol, trabalhando com um maior número de pessoas, a família cresce, assim como sua rede de auxiliares de confiança, passando a ter mais pessoas ao redor do mundo com quem se pode contar. São as pessoas que justificam nossa lealdade, não as empresas. Para as empresas sempre será apenas um negócio.

No início, quando treinava na Itália, eu tinha minha família, as pessoas leais e de confiança com quem trabalhava, e queria levá-las comigo para cada novo emprego. Muitos treinadores fazem isso ao começar um trabalho — substituem em massa os funcionários por seus próprios auxiliares. Contudo, meu período no Chelsea mudou minha percepção a respeito disso, mostrando-me que é possível desenvolver novas alianças e formas de se trabalhar, tornando-me mais flexível e maleável em relação à minha maneira de comandar.

Nas conversas com Roman Abramovich e Mike Forde durante o namoro com o Chelsea, disselhes que gostaria de levar meus auxiliares comigo, e Abramovich respondeu: “Olhe, temos ótimos funcionários e grande organização. São excelentes profissionais trabalhando conosco. Você tem de vir para o clube, ver primeiro como são as coisas e se não ficar satisfeito pode mudar”. Eu aceitei, mas acrescentei que tentaria aquilo por um mês. “Se me sentir bem, ótimo, continuamos assim. Mas se não ficar satisfeito mudaremos algumas coisas”.

Assim, o Chelsea foi uma experiência diferente das outras, uma vez que não levei comigo meus funcionários do tempo de Milanello, com exceção de Bruno Demichelis, psicólogo italiano que falava inglês. Passei muito tempo ponderando antes de aceitar a oferta da equipe inglesa. Não me sentia seguro — até então havia trabalhado sempre ao lado de minha família futebolística e estava um pouco preocupado com a questão do idioma. Bruno era meu salvaguarda e trouxe consigo sua experiência no Milan. Claro que preferia ter levado meus auxiliares, mas estava se tornando menos comum os clubes deixarem treinadores levarem consigo tantos funcionários.

Ao chegar, fiquei prontamente satisfeito com os auxiliares — eram profissionais de alto nível. Ray Wilkins, que vinha trabalhando com meu antecessor, Guus Hiddink, foi muito útil porque falava italiano e, assim, podia ser a ponte entre mim e os atletas. Sendo ex-jogador do Milan, ele já era como um membro da família. Ray foi o elo cultural necessário quando se inicia um trabalho em uma nova organização. Havia também ótimos analistas de dados, especialistas, nutricionistas, toda a infraestrutura estava estabelecida. E tinha ainda Paul Clement.

Depois de começar a trabalhar, achei que precisávamos de mais um auxiliar.

Conversei com o diretor esportivo, Frank Arnesen, e concordamos em chamar Paul, que trabalhava com os juniores, para ficar, a princípio, quinze dias para ver como se sairia. Quando esse período terminou, Paul me procurou e disse: “Devo voltar para o time júnior?”. Respondi: “Não, não, não. Você fica comigo”. Paul passou a fazer parte de minha família futebolística e me acompanhou em Paris e em Madri antes de seguirmos diferentes caminhos após ele ser anunciado treinador do Derby County. Era hora de Paul passar a ter sua própria carreira de técnico, exatamente como havia ocorrido comigo e com Sacchi anteriormente.

No momento em que aquele mês de experiência com toda a equipe técnica terminou, eu disse: “Tudo bem, seguiremos assim”.

Meu período no Chelsea me ensinou que você não precisa necessariamente daquilo que acredita querer. Trabalhar com funcionários que já fazem parte da organização a qual você está se juntando pode ser uma enorme vantagem. Talvez se David Moyes tivesse dado uma chance aos auxiliares em atividade no Manchester United as coisas pudessem ter sido diferentes para ele. Eu achava que não ter as pessoas em quem confiava ao meu lado seria uma grande dificuldade, mas não foi, pois passei a confiar em um outro grupo de auxiliares.

O problema com a lealdade é que ela pode se manter mesmo quando é prejudicial. Levar consigo assistentes experientes e confiáveis parece sensato, mas provavelmente eles estavam a seu lado quando você foi demitido de seu antigo emprego. Às vezes, é necessária uma influência externa para afrouxar os laços. Precisei deixar para trás auxiliares leais depois de um período de sucesso no Milan devido ao sistema usado pelo Chelsea, mas isso me ensinou que sempre se pode ter novos funcionários que serão tão leais a você quanto aqueles — e, assim, ampliar sua família futebolística.

A PONTE CULTURAL

Quando se chega a uma nova equipe em um país diferente é importante ter pessoas entre seus funcionários que possuam um elo cultural tanto com o país quanto com o clube. Como mencionei previamente, no Chelsea essa pessoa era Ray Wilkins; no Real Madrid, Zinédine Zidane. É crucial estabelecer-se rapidamente, adaptar-se à cultura e à empresa e saber sobre os jogadores de todas as categorias do clube — e essas pontes culturais podem ajudar nesse processo. No Real Madrid tive de chamar cinco jogadores da base e não sabia nada sobre eles, mas Zidane sabia tudo e pôde me ajudar. O fato de ele ter uma forte relação com o presidente também foi benéfico.

Aprendi que não se pode descartar o uso de jogadores como seus auxiliares. Ao assumir o Paris Saint-Germain, encontrei ali Claude Makélélé. Ele acabara de se aposentar e nossos caminhos não haviam se cruzado no Chelsea, mas eu o conhecia, e ele passou a ser meu elo cultural, sobretudo com os jogadores franceses. Makélélé foi efetivamente um auxiliar fundamental para mim em relação às questões culturais com jogadores e nacionalidades que me eram desconhecidos.

No Paris Saint-Germain eu tinha carta branca para escolher minha comissão técnica. Levei o preparador físico que havia trabalhado comigo no Milan; pude levar Paul Clement e Nick Broad, que fora nosso nutricionista e estatista no Chelsea e que ali passou a ser nosso gerente de desempenho. Infelizmente, ele morreu em um acidente de carro ainda muito, muito jovem. Era uma pessoa maravilhosa e foi uma grande perda.

Em minha opinião, os auxiliares são tão importantes quanto os atletas e procuro tratá-los do mesmo modo que trato o time. Claro que tenho um relacionamento mais próximos com meus assistentes do que com os jogadores, e por isso é mais fácil. Não ter de optar entre alguns deles quando chega o dia do jogo também é um fator facilitador. De fato, eles participam de todas as partidas.

Avalio o caráter de meus assistentes tanto quanto de meus atletas ou de qualquer outra pessoa que trabalhe comigo. Acredito que, como todos têm boa formação, suas qualidades serão mais ou menos as mesmas. Novamente, para mim, o mais importante é a confiança. Preciso confiar para me sentir à vontade para delegar, pois desejo dar autoridade a eles e envolvê-los o máximo possível no processo. Quero que tenham liberdade para falar com os jogadores e algumas vezes uso meus assistentes para me ajudar a conversar com eles — direcionando-os em relação ao que desejo que seja feito. No Real Madrid, Paul Clement foi importante para Gareth Bale, auxiliando-o em seu processo de adaptação ao clube, tanto linguístico quanto cultural, e ele frequentemente conseguia explicar-lhe as coisas melhor do que eu.

Diariamente, junto com minha comissão técnica, elaboramos as sessões de treinamento. Conversamos entre nós, organizamos tudo junto, temos ideias juntos. Falar com o preparador físico, com o médico ou com meus auxiliares pode influir em meu planejamento original. Por exemplo, Paul e eu podemos decidir que naquele dia realizaremos um treinamento de resistência, mas o preparador físico nos diz que o que estamos fazendo é excessivo ou muito brando e que devemos fazer algo diferente. Passamos então a discutir

abertamente e juntos encontramos a opção correta.

Ouvir, aprender, ser maleável, tudo isso é fundamental quando se trata de se integrar efetivamente à cultura de um clube; e não só isso: se meu tempo no Chelsea me ensinou alguma coisa, é estar sempre aberto a novas ideias. Líderes não podem dar-se o luxo de permanecer estagnados, precisam se desenvolver, progredir o tempo todo. Essa tampouco foi a única lição que aprendi na equipe londrina.

No Chelsea, como em muitos outros times ingleses, a parte física foi integrada ao treino técnico, com a utilização de análise de dados, GPS e outras tecnologias. No Milan, treinávamos de maneira diferente, separando as sessões de treino físico, tático e técnico. Não estava particularmente disposto a mudar meu estilo de treinamento, mas acabei por aceitar para garantir que houvesse o mínimo de transtorno para os atletas, e passei também a gostar dessa maneira. Atualmente, estou satisfeito com esse estilo e não quero alterá-lo, mas estou sempre aprendendo, por isso, nunca se sabe, talvez eu mude novamente. Gosto de estar aberto a novas ideias vindas de diferentes pessoas — meus superiores, meus pares, minha comissão técnica, os jogadores, ou mesmo aqueles não envolvidos no mundo do futebol. Uma cultura de aprimoramento é essencial para o sucesso.

CULTURA: O JEITO TRANQUILO

- Aprenda o idioma; se você não tiver tempo suficiente, estude a cultura. Em outras palavras, demonstre desejo de se integrar. Insista para que seus funcionários façam o mesmo; se você pode fazer esse esforço, eles também podem.
- Painelinhos não são aceitáveis; no fim, você terá de acabar com elas para que fique claro desde o início que a união é o único caminho para vencer.
- A educação cultural pode, frequentemente, ser mais eficaz se vier de um colega do que do chefe.
- Administrar as equipes de apoio é tão importante quanto a gestão dos talentos. Elas o representam todos os dias nos momentos em que você está ausente. Certifique-se de que entendem seus planos, além do estilo que deseja que seja empregado.
- Nem sempre você precisa daquilo que acredita querer. Mudanças podem ser libertadoras; não se oponha a elas à toa. Você inspirará novas pessoas logo no início do processo ao fazer com que acreditem que estão ali por alguma razão.
- É preciso confiar para delegar.
- A lealdade está no cerne dos relacionamentos. Se deve ser difícil passar a fazer parte de uma família, mais difícil ainda deve ser abandoná-la.
- Deve-se ser leal às pessoas, não às empresas. Para as empresas nada é pessoal, trata-se de um negócio.
- Entenda a natureza da organização para a qual você trabalha (ou planeja trabalhar). Qual sua história e cultura? É uma empresa pequena? É uma organização familiar ou uma entidade corporativa?
- Aproxime-se da cultura na qual você está inserido. Confiança, respeito e, em alguns casos, tempo lhe serão dados caso você demonstre saber que é um “convidado” na casa/no mundo de outrem.

- Não superestime o valor da lealdade aos seus assistentes mais importantes. Nem todo mundo continua a crescer na velocidade que você precisa; sendo assim, é fundamental avaliar a sustentabilidade da motivação deles em progredir. As pessoas vão julgá-lo não com base em sua lealdade, e sim com base em sua competência para construir uma equipe de apoio capaz de aumentar o desempenho.

**NAS
PALAVRAS
DOS...
JOGADORES**

ZLATAN IBRAHIMOVIĆ

ESCREVI MINHAS MEMÓRIAS, *Eu sou Zlatan Ibrahimović*, antes de conhecer Carlo, por isso ele não é mencionado no livro. Se fosse escrevê-lo novamente, haveria um capítulo inteiro dedicado a ele, descrevendo como, depois de atuar sob o comando de tantos treinadores de diferentes estilos e personalidades, eu havia finalmente conhecido o melhor de todos. Esse encontro quase aconteceu antes, mas não fui para o Milan quando Carlo comandava a equipe — acabei por me juntar à Inter. Acho que hoje ele já me perdoou por isso.

Havia ouvido muita coisa a respeito de Carlo, mas você nunca sabe realmente até conhecer a pessoa. Não julgo alguém até que conheça e passe a me relacionar com essa pessoa; aí, sim, emito minha opinião. Desde o primeiro dia, você começa a formar sua impressão. O modo como você aborda a pessoa, a forma como ela reage — vi imediatamente que iria gostar dele. O que quero dizer é que basta apenas um pouco de inteligência para ver como alguém trabalha, e pude notar logo de cara que ele era mais do que um técnico. Claro que Carlo é um treinador brilhante, mas para mim o que conta é a pessoa. Acreditei desde o princípio que ele era a escolha certa para o Paris Saint-Germain.

Sei falar italiano e inglês, então logo pudemos nos comunicar e nos conhecer, e juntos demos início ao que ele chamava de “O Projeto Parisiense”. Tudo era novo no começo em Paris, completamente diferente de como é atualmente. Os campos eram uma bagunça, o time era o que era — um projeto totalmente novo. Carlo havia chegado do Chelsea e eu do Milan, dois clubes grandes, para construir um clube que *viria a se tornar* grande. Embora ele já estivesse lá seis meses antes de mim, partimos do zero.

Fazíamos piadas com a situação, nos perguntando: “Meu Deus, o que fizemos? Onde viemos parar? O que é esse lugar? O que fazemos agora? O que fazer primeiro? E depois?”. Todos os dias havia algo novo para resolver, o que era surpreendente. Não havia a organização dos clubes onde tínhamos trabalhado e você acaba estranhando a maneira como as coisas acontecem. Mesmo os roupeiros — tínhamos apenas dois para 25 jogadores e estávamos embarcando para os Estados Unidos. O Paris Saint-Germain não ganhava um campeonato francês havia dezenove anos e dissemos: “Tudo bem, vamos fazer isso. Vamos transformar essa equipe em um grande clube”.

O Paris Saint-Germain era perfeito para ele, e ele para o clube, mas às vezes

há outras pessoas envolvidas, com ideias diferentes e podem acontecer algumas coisas. Sei que Carlo ficou bastante triste em deixar a equipe e muito chateado com seu amigo Leonardo. Carlo foi o primeiro a vir para cá — que outro treinador do nível dele teria aceitado? Era um grande risco. Ele havia conquistado tudo com o Milan e com o Chelsea, mas acreditava naquilo, e havia convencido outros jogadores a também acreditar no projeto, e isso não é fácil.

Deixe-me falar sobre Carlo como técnico. Ninguém se irrita com ele, mesmo aqueles que não vão jogar, porque ele não é somente seu treinador, é seu amigo; trata todo mundo da mesma maneira. Você pensa que é somente com você porque é tudo muito incrível, muito pessoal, mas é com todos. Ele é sensacional.

Porém, quando se trata de ser profissional e as coisas não saem do jeito que deseja, Carlo fica nervoso. Jogávamos contra o Evian, se não me engano, fora de casa e estava frio. O gramado era péssimo e não atuávamos bem. No intervalo você sempre sabe quando alguma coisa está errada porque aquela sobrançelha dele fica levantada. Enquanto me sentava, pensei: “Agora ele está nervoso”. Carlo estava falando com a gente e havia uma caixa na sua frente e, do nada, ele a chutou e ela voou até atingir minha cabeça. Pensei: “Jesus, ele realmente está nervoso”. Nunca o tinha visto daquele jeito. Quando ele fica bravo, fica bravo mesmo, mas apenas longe da vista dos outros, somente no vestiário. Para ele, o que importa é o respeito. Ele o respeita e espera o mesmo. Se você não o respeita, então temos um problema, mas a verdade é que não se consegue deixar de sentir grande respeito por ele, isso é impossível.

Notei isso em todos os atletas, o que é incomum. Em todos os times em que atuei, vi jogadores que não eram titulares ficarem irritados com o treinador, mas com Carlo isso não acontecia. E se alguém chegasse perto disso, eu dizia: “Acredite em mim, você tem um treinador que quer apenas o melhor para você, ainda que não jogue tanto quanto gostaria. Ele se preocupa e você vai perceber a diferença quando tiver outro técnico”. Isso foi o que todos disseram quando ele deixou o Paris Saint-Germain; e depois de Carlo mudar as coisas no Real Madrid, os atletas da equipe espanhola disseram que era daquele jeito que desejavam que fosse o futebol.

Digo que Carlo é o melhor e trabalhei com os melhores. Permita-me falar de cada um deles, para compará-los. Mourinho é disciplinador. Tudo para ele é um jogo mental, ele gosta de manipular. Esses truques eram novidade para mim, ele sempre fazia uma coisa para conseguir outra, o tempo todo me

provocando. Gosto desses jogos e deu certo comigo: fui artilheiro e ganhamos o campeonato juntos. Desde que funcione, desde que vençamos, por mim, tudo bem.

O modo como Mourinho fazia a preparação para os jogos também era inédito para mim. Eu ficava muito motivado, acreditando na história que ele nos passava. O período em que o tive como treinador foi cheio de adrenalina. Era como se nada fosse bom o suficiente. Ele dava e tirava. José Mourinho sabe como tratar um jogador de futebol, mas Carlo sabe como tratar uma pessoa.

Depois de Mourinho, fui trabalhar com Pep Guardiola, o grande cérebro do futebol. Ele possuía todas aquelas soluções para cada adversário, sabendo precisamente o que tínhamos de fazer para vencer, exatamente como queria que conquistássemos a vitória. Podíamos estar vencendo por 2×0 no intervalo, mas ele dizia: “Não acabamos ainda, vamos continuar. Quero três, quatro, cinco, seis, sete”. Era uma máquina.

No entanto, como pessoa, é outra história. Disse que não julgo alguém que não conheço, e tomo como base para minha opinião as experiências que tive com ele. Como treinador é fantástico, mas como pessoa nós discordávamos em muitas coisas. Escrevi sobre nossos problemas em meu livro. Era como um colégio e nós, os atletas, éramos os alunos. Esse tipo de ambiente não serve para mim.

Mesmo depois de Guardiola, quando o Barcelona perdeu tão feio para o Bayern de Munique por 7×0 no placar agregado pela Champions League, nada mudou. Eles haviam conquistado tanto sucesso nos dez anos anteriores àquele confronto que o trataram como um caso isolado; são tão fortes e confiantes que acreditam em si próprios e seguem o sistema de jogo o tempo todo. Isso funciona para eles, mas não funciona tão bem para mim.

O Barça sempre teve um time de altíssimo nível, mas sob o comando de Guardiola sempre manteve o sistema. Fora desse sistema, e à parte seu cérebro futebolístico sensacional, não posso concordar que Guardiola tenha a mesma capacidade de Carlo.

Tempos depois, após essa experiência com Guardiola, conheci Carlo, que *além de* treinador era uma pessoa completa. Com frequência, tudo o que temos em comum com um treinador é o jogo, mas com Carlo, quando tinha um problema em casa eu podia conversar com ele; quando precisava de um conselho, podia procurá-lo, o que quer que fosse, sabia que podia contar com ele. Mas não era somente eu — era o mesmo com todo o grupo. Ele é da mesma maneira com todos.

Lembro-me do jogo contra o Porto pela Champions League porque estávamos muito pressionados. Tínhamos de vencer ou ele perderia o emprego. Sentia muito por ele porque vínhamos vencendo todos os adversários e por termos perdido uma partida, tudo repentinamente havia se transformado em um caos. Tranquilamente, Carlo nos disse que a competição não havia terminado. “Vocês não vão vencer os torneios agora. Os títulos serão conquistados no fim da temporada”. Mas o caos permanecia pois um time pequeno não sabe encarar os reveses quando surgem. Clubes grandes sabem que momentos difíceis são inevitáveis e conseguem enfrentá-los porque já passaram por aquilo. Contudo, independentemente do tamanho do caos existente, Carlo lidou bem com aquilo. Sabia, devido à sua experiência, o que fazer; nunca permitiu que aquela confusão atingisse a equipe.

O centro de treinamento era pequeno, então conseguíamos ouvir as coisas que eram ditas no clube, mas Carlo nunca concordou com os proprietários quando eles criticaram os atletas; sempre nos protegeu dizendo que os jogadores haviam feito tudo o que ele tinha nos pedido.

Ele protegia a equipe de diferentes maneiras. Se alguém chegava atrasado para treinar porque tinha ido para a noite na véspera, ele o chamava até seu escritório e perguntava o que ocorrera. Ouvia e depois dizia: “Não faça mais isso. Fica entre nós dois, mas não repita esse erro novamente; seja profissional”. Carlo também tinha senso de humor em relação a esse tipo de situação e, quando era apropriado, podia acrescentar: “Da próxima vez, me chama para ir junto”.

Por ser assim, às vezes era difícil dizer se ele estava realmente nervoso ou só fingindo. Mesmo quando chutou a caixa e me acertou a cabeça, eu não tinha certeza — ninguém nunca havia feito comigo nada parecido com aquilo —, mas, como era Carlo, e olhei para ele e notei que sua sobrancelha estava levantada, sabia que a coisa era séria, por isso simplesmente abaixei a cabeça. Um dia ele estava usando um lindo terno italiano e ficou maluco, gritando com todo mundo e xingando em italiano. Ninguém sabia qual era o problema, então ficamos sentados em silêncio. No dia seguinte ele era só abraços, pedindo desculpas por ter ficado nervoso.

Certo dia, em um treinamento, cheguei para ele e falei: “Chefe, chefe, preciso falar com você”. Era como se ele estivesse fingindo que não me ouvia, então o cutuquei com meu dedo e disse: “Chefe”. Do nada, ele se virou para mim e com uma cara séria respondeu: “*Nunca* coloque o dedo em mim”. Fiquei perplexo. “Você está falando sério?”, perguntei. “Claro que estou falando sério

— *nunca* ponha o dedo em mim.” E depois de dois segundos começou a dar risada. Eu disse: “Carlo, não brinque comigo assim porque eu não reconheço você”. Ele tem aquele brilho nos olhos, uma sensibilidade para com todas as pessoas.

No dia seguinte aos jogos, Carlo fazia questão de conversar com cada jogador. Dizia se alguém havia feito uma partida ruim e falava sobre isso com o atleta. Antes do jogo contra o Barcelona pelas quartas de final da Champions League, todo mundo estava pilhado. Carlo disse: “Ibra, preciso conversar com você”. Quando ele usa determinado tom, você sabe que é importante. Nós nos sentamos e Carlo parecia incomodado quando me disse: “Estou pensando sobre esse jogo há bastante tempo. Vamos fazer as coisas de maneira diferente nessa partida. Decidi colocar você no banco”.

“*Como assim?*”, respondi.

“É uma tática que vamos usar”, ele falou. “Quando todos estiverem cansados, nos últimos vinte minutos, você vai entrar.” Fiquei desolado, mas também queria mostrar que podia ser profissional em relação àquilo e disse: “Tudo bem”.

“Estou brincando com você”, falou sorrindo. “Vá almoçar.” Toda a tensão desapareceu depois daquilo. Ele realmente conseguia nos ajudar a relaxar antes de um jogo importante.

Em outra partida, Carlo nos explicou a tática que iríamos usar. “Vamos colocar duas linhas em frente ao nosso gol e deixar somente o Ibra à frente dessas linhas. Todos esperam que a gente apresente um estilo de jogo baseado no tiquitaca, mas nós estamos aqui para vencer.” Ele vai sempre fazer o que for necessário para ganhar um jogo.

Mourinho é do mesmo jeito, também sabe tudo sobre os adversários, analisa todas as fraquezas e qualidades e depois o modo como deseja que o jogo seja conduzido. Se não quer que tenha jogo, não vai ter jogo; se quer que seja um jogo franco, será um jogo franco. Para Mourinho, a única coisa que interessa é a vitória. Na Itália, onde fui seu jogador, é mais importante não levar gol do que marcar, e Mourinho adapta-se muito bem a cada país; sabe que só a vitória importa, embora pareça que a terceira temporada dele nas equipes sempre lhe traz problemas. No Real, foi perfeito para Carlo ser o substituto de Mourinho — ele é o único que pode ter sucesso em um clube depois de a equipe ter sido treinada por Mourinho. Os jogadores precisam de calma depois da tempestade.

Ouvi dizer que o presidente do Real Madrid reclamou que os jogadores

estavam começando a se aproveitar do estilo tranquilo de Carlo. Isso é uma injustiça. Talvez o presidente estivesse com ciúme porque não possuía a mesma relação que Carlo tinha com os jogadores. Não compreendo esse tipo de crítica. Entendo que pessoas que não sabem como é estar em uma equipe de alto desempenho podem confundir um bom relacionamento com fraqueza — quando, na verdade, é o contrário. O ambiente deve ser agradável para os jogadores.

Recordo-me de um dia em que estávamos jantando em um restaurante italiano, éramos seis ou sete jogadores. Era bem tarde, umas onze horas, e alguém sugeriu que ligássemos para Carlo. Alguns disseram que ele não iria nem atender; outros achavam que ele não imaginava que estaríamos na rua até tão tarde, mas ligamos mesmo assim. Dez minutos depois ele se juntou a nós, bebeu alguma coisa, conversou e brincou com a gente, e após uma hora foi embora. Que outro treinador, diga-me, teria feito a mesma coisa? Quem, além de Carlo, possui tamanha confiança?

Quando se tem uma pessoa que se sente confortável com esse tipo de proximidade, você faz qualquer coisa por ela. A confiança que Carlo lhe passa e que recebe em troca — você seria capaz de matar por ele. No futebol, para acatar ordens de um general, é preciso confiar nele.

Carlo não tem receio de falar com as pessoas em frente de todo o grupo. Houve inúmeras situações em que me criticou na frente de todos. Fazia questão de criticar as estrelas do time — os pilares da equipe — para mostrar que ninguém era tão importante a ponto de estar isento de críticas.

Um sinal de que se é um grande jogador é ser capaz de aceitar isso. Os jogadores comuns sentem que precisam se defender — não possuem ainda confiança para assumir suas falhas. Mas se veem os pilares da equipe aceitando seus erros, tornam-se mais aptos a fazer a mesma coisa, e essa é a única maneira de aprender. Carlo dizia para o grupo: “Tomamos um gol. O que aconteceu ali?”. O grande jogador diz: “Foi culpa minha”. E está encerrado o assunto. Ele faz dessa maneira porque isso passa a responsabilidade aos grandes jogadores, e ele precisa confiar neles.

Houve uma situação com dois atletas da mesma posição, com qualidades iguais. Eles se alternavam nas partidas, então, por curiosidade, perguntei a Carlo: “Como você vai fazer neste jogo?”. Ele respondeu: “Vou até o primeiro e digo que ele vai ser meu lateral direito. Depois, chego no outro e falo exatamente a mesma coisa. Agora é com eles para ver quem vai atuar”. Nunca dá para saber se ele está brincando ou não, claro, mas acho que Carlo leva seus

métodos sempre ao limite, algo que a confiança e o respeito conquistados lhe permitem fazer. Ele tem essa percepção sobre as coisas — e ou você tem ou não tem isso.

A maneira de Carlo trabalhar, seus treinamentos e esse tipo de coisa, é bem tradicional e bastante italiana. O aspecto tático é importante para ele. Joguei na Itália e sei como é lá — sempre muita discussão sobre tática na véspera dos jogos. Carlo nos levava para o campo de treinamento para fazer uma apresentação tática, o que nem sempre é fácil para um jogador; você precisa estar motivado o tempo todo e não ficar parado e tremendo de frio, mas ele acreditava muito naquilo. Seja qual for o método dele em relação ao treinamento, a sessão será bem-sucedida. Não se esqueça de que ele foi um jogador de futebol que conquistou títulos; não são muitos os treinadores que conseguiram isso; ele tem tudo guardado, e pode recorrer a esse material quando quiser.

Fico muito satisfeito de ter trabalhado com ele e sinto muito que não tenha durado mais tempo. Quando conversamos nos dias de hoje, ele diz: “Ibra, para onde você gostaria de ir agora? Para qual time?”. Eu digo que se ele estiver comandando o time, não preciso nem pensar, é para lá que vou. “Qualquer lugar com exceção da Rússia.”

Perto do final da temporada, quando enfrentamos o Lyon, sabíamos que se ganhássemos a partida, seríamos campeões. Lembro-me de que antes do jogo sua sobrancelha já estava levantada desde a manhã porque Carlo estava nervoso. Não o havia visto daquele jeito antes. Disse a ele: “Carlo, você acredita em Deus?”.

“Acredito”, respondeu ele. E eu falei: “Ótimo, porque você pode acreditar em mim”. Sua sobrancelha ficou ainda mais levantada. “Ibra, você é um grande canalha...”, ele falou, e depois daquilo vencemos o jogo e fomos campeões.

Carlo ajudou-me a amadurecer tanto como jogador quanto como pessoa. No começo, eu era um leão dentro e fora do campo. Era de quebrar tudo quando estávamos perdendo. O Paris Saint-Germain era uma equipe muito tranquila para o meu gosto, mas Carlo valia-se disso. Se tivesse decorrido talvez dez minutos da partida e nada estivesse acontecendo, me chamava e dizia: “Ibra, hora de acordar o time”.

Carlo me via como um líder. Acho que passar a ser um líder não é algo que se escolhe — é algo que você se torna. Ou você é ou não é um líder. Quando cheguei em Paris, ele me falou: “Você será meu capitão”, e foi a única vez que disse não a ele. Respondi: “Carlo, não sei quanto tempo vou ficar aqui, porque

venho, faço meu trabalho e vou embora. Um capitão deve ser como você, alguém comprometido por longo tempo com esse projeto”.

Ele tentou me convencer, mas sugeri que Thiago Silva fosse o capitão. Acho que ele ainda me vê como um líder, com ou sem a braçadeira. Ou você é ou não é. Colocar a braçadeira não quer dizer que você é um capitão de fato, embora Thiago Silva seja um capitão e um líder.

Carlo é um líder natural. Seu estilo não é ostensivo, é tranquilo; não está fingindo, não há nada de falso no que faz. Existem muitos por aí cujo estilo é fingir, mostrar-se, mas no fim eles se perdem — as pessoas acabam percebendo. Carlo sempre é verdadeiro consigo mesmo. Se não fosse, eu não diria essas palavras a respeito dele. Não sou de meias palavras.

O Paris Saint-Germain tornou-se o clube que é hoje não graças às pessoas que atualmente se juntam ao time, mas a Carlo, que estava aqui no início. Agradecimentos devem ser dados àqueles que estavam aqui no começo, que fizeram o trabalho pesado, não aos que estão festejando e aproveitando agora que tudo está bem. Quando ele saiu, eu não tinha convicção de que queria permanecer, pois nossa relação era ótima. Mesmo se não tivéssemos vencido o campeonato, ainda acreditaria nele. Acho que era a pessoa indicada para esse projeto, mas não por dois anos — *dez anos* teria sido o tempo apropriado, e ele também pensava assim.

Carlo acreditava muito nisso e acreditava também ser a pessoa certa para colocar todo o planejado em prática. Fiquei muito chateado quando nos deixou, por razões profissionais e pessoais. Ele me ligou e explicou tudo, e eu disse: “Não quero que você saia — talvez seja meu último ano como jogador profissional e gostaria de passá-lo sob seu comando”. Ele respondeu: “Não, seguiremos caminhos distintos. Já escolhi ir para o Real Madrid porque a coisa ficou complicada para mim aqui no PSG”. Não tinha dúvidas de que os jogadores do Real Madrid ficariam felizes porque sabia o que eles receberiam, assim como tinha consciência do que havíamos perdido.

“De agora em diante, você não me chama de treinador”, ele me disse. Todos nós o chamávamos de treinador ou sr. Ancelotti. “Isto é uma ordem”, continuou. “Você não me chama mais de senhor, me chama pelo meu nome porque o considero um amigo. Preste atenção ao que estou dizendo porque irá me ofender se me chamar de senhor.”

Nunca tive um relacionamento assim com um técnico. Sei como é o futebol. Somos amigos hoje, meus companheiros e eu, mas se sair da equipe daqui um ano, com quantos continuarei a ter contato? Não sei. Nunca se sabe,

pois esses são os amigos do futebol, colegas de profissão. Com quantos deles você continua a ser próximo em qualquer ramo de trabalho? Tem o Maxwell, meu amigo dentro do clube com quem provavelmente mantereí contato para o resto da vida, e tem o Carlo. Ainda falo com ele hoje em dia — ele é meu amigo.

3. HIERARQUIA

GERENCIAMENTO VERTICAL

OS ACORDOS ENTRE O CHEFE supremo — o proprietário ou presidente do clube — e a estrutura administrativa e organizacional que se situa abaixo dele podem ser labirínticos. Essas estruturas complexas não são imprescindíveis, pois os clubes de futebol não são organizações gigantescas. Em termos financeiros, no máximo são medianos. O que complica as coisas é que, diferente dos negócios mais comuns, onde as funções estão delimitadas e o produto está menos imediatamente aberto a interferências constantes, todos os envolvidos são apaixonados por futebol. *Todos* têm uma opinião. Dizem que nas universidades as discussões são tão intensas porque os assuntos são muito triviais; o mesmo acontece no futebol.

Para mim, a distinção entre o chefe — a meu ver, o presidente — e o que chamo de gerente executivo — em termos empresariais, o CEO, mas a função recebe diferentes nomes no mundo do futebol — é fundamental. Ao término deste capítulo, meu antigo chefe no Milan, o diretor executivo Adriano Galliani, fala de modo eloquente sobre a forma como vê a delimitação das funções; no entanto, meu trabalho segue sendo tentar lidar com os meus superiores de modo tranquilo, influente e pragmático. O “gerenciamento vertical” é uma realidade no mundo empresarial.

As pessoas me perguntam como eu lidava com Silvio Berlusconi no Milan, com Roman Abramovich no Chelsea, com Florentino Pérez no Real Madrid ou com Al-Khelaïfi no Paris Saint-Germain. Para dizer a verdade, isso, para mim, não é tão importante. Não passo muito tempo com o presidente. Em geral, passo tempo com o diretor executivo e é ele que fica com o presidente. Nós fazemos basicamente o mesmo trabalho, mas em níveis diferentes. Ele tenta me proteger daquilo que meu amigo Alessandro Nesta chama de “ruído presidencial” e eu procuro salvaguardar os jogadores de qualquer coisa que venha de cima e que possa distraí-los. Não posso controlar a administração do presidente; posso apenas esperar ser capaz de influenciar suas atitudes, e a melhor maneira de fazer isso é vencendo. Obviamente eu sei que se ele estiver feliz, eu estou feliz, e se ele não estiver satisfeito, então não tenho um emprego e não posso proteger meus atletas.

Com Berlusconi aprendi, muito rapidamente, que como ele era o dono do Milan, meu trabalho era satisfazê-lo. A tradição no Milan é exibir um estilo de jogo atraente — diferente da Juventus, onde a coisa mais importante é vencer. Assim, construí um time para Berlusconi se deleitar. Desenvolvi uma equipe ofensiva com Pirlo, Seedorf, Rui Costa, Kaká e Shevchenko, todos jogando juntos. Aprendi que nenhum esquema de jogo é mais importante do que o presidente do clube. Se Berlusconi quer vir ao vestiário contar suas piadas, preciso entender que é seu vestiário. Cheguei mesmo a permitir que ele entrasse no vestiário antes de enfrentarmos a Juventus pela final da Champions League em 2003. Ele é o chefe, então pode até escutar as conversas da equipe, se desejar.

Todos acham que Berlusconi me pressionava, mas isso não é verdade. Ele era afável. Na verdade, ele me pressionava quando estávamos ganhando, mas se as coisas não estavam indo bem, me apoiava. Quando estávamos jogando bem, ele me dizia: “Não; temos de jogar com esse atacante. Temos de jogar um futebol mais ofensivo. Não estou lhe dando minha opinião — estou lhe *dizendo* que é isso que quero”.

Eu respondia: “Temos dois atacantes. Shevchenko jogando aberto e Kaká atuando com ele”. “Não”, ele respondia. “Kaká não é atacante, é um meio-campista”. Era apenas para dar sua parcela de contribuição no momento em que tudo estava correndo bem. Diziam que ele tentava escalar o time mandando a relação dos titulares para mim antes dos jogos. Isso é mentira. As equipes sempre foram escolhas minhas. Algumas vezes, depois de um jogo que havíamos vencido, ele gostava de dar sua opinião e me dizer com quem e de que maneira teria atuado, mas era sempre *depois* da partida e após uma vitória.

Em última instância, pode-se dizer que minha função no clube é deixar o presidente satisfeito. Como faço isso? Não vou até o presidente, mas preciso estar preparado para lhe dar explicações quando ele vier até mim. Meu período no Chelsea definitivamente me mostrou a importância disso. Minhas reuniões regulares são com o diretor executivo, que responde ao presidente, e nós nos encontramos normalmente uma vez por semana, mas comumente são reuniões não programadas e variam de clube para clube — não existe uma regra. No Paris Saint-Germain eu me reunia todos os dias com Leonardo, mas no Real e no Chelsea era diferente.

Esse foi, em parte, o motivo para eu ter ficado surpreso e decepcionado quando o presidente e Leonardo me deram o ultimato dizendo que ou vencíamos o jogo seguinte contra o Porto ou eu seria demitido. Claro que vindo

do presidente, isso acontece; mas tinha reuniões diárias com Leonardo, explicava-lhe os treinamentos, a situação dos atletas contundidos, nosso planejamento tático, as estratégias. Ele me dizer do nada “vença o próximo jogo”, quando já estávamos classificados, não fazia nenhum sentido. Vínhamos conversando entre nós todos os dias.

O diretor executivo é o canal entre mim e o presidente, transmitindo as mensagens ao presidente e vice-versa. Obviamente, para mim é fundamental ter uma boa relação com ele, pois passamos muito tempo juntos e o diretor executivo pode influir na maneira como sou visto pelo presidente. Outra atividade útil que ele exerce é atuar como para-choque entre nós. Quando um de nós fica nervoso ou irritado, é o diretor executivo que age como apaziguador. Galliani desempenhou muito essa função no Milan.

No Chelsea, no começo, foi difícil porque o diretor executivo, Peter Kenyon, saiu pouco depois de minha chegada. Naquela primeira temporada era o diretor esportivo, Frank Arnesen, quem executava a função. Havia ainda o presidente e outros membros da diretoria e, claro, o dono estava sempre muito interessado no que estava acontecendo, que é como deve ser. Mas então Arnesen saiu e ficou um vácuo entre mim e o proprietário. Não havia um canal, um para-choque, e por isso as conversas tornaram-se imprevisíveis e nem sempre eu estava preparado. Talvez isso não tivesse se tornado um problema se fosse uma medida temporária, mas a função executada por Arnesen não foi preenchida e havia uma confusão acerca da estrutura organizacional. Não é que não havia ninguém fazendo aquele trabalho — é que todos estavam tentando fazê-lo.

Nos outros clubes em que trabalhei, essa hierarquia sempre foi muito clara. No Milan havia Galliani; na Juventus, Luciano Moggi, do infame escândalo *Calciopoli*, que fez com que a Juventus perdesse dois *scudettos* e fosse rebaixada de divisão; no Paris Saint-Germain havia Leonardo, claro; e no Real Madrid, José Ángel Sánchez, que é o político supremo e um sobrevivente naquele clube. Ele foi contratado por Florentino Pérez, mas trabalhou com Ramón Calderón quando este se tornou presidente e depois voltou a trabalhar com Florentino em seu segundo mandato, quando eu estava no Real. É um auxiliar poderoso para Florentino.

Esse tipo de estrutura não é normal em equipes inglesas, embora eu note que está se tornando mais comum. A tradição é um entrave, mas os treinadores britânicos que resistem a isso estão se colocando sob uma pressão desnecessária, exercendo todas as funções de uma vez dentro do clube. Os times de futebol são

atualmente empresas muito grandes para serem geridos por uma só pessoa.

É crucial que o treinador *não* fale algumas vezes sobre determinadas coisas e não seja responsável por todos os detalhes. Com os jogadores, por exemplo, não é a melhor ideia deixar o treinador sempre ser o responsável por assuntos disciplinares. Imagine que um atleta chegue atrasado à reapresentação depois da parada de inverno ou para a pré-temporada. O jogador deve ser multado, mas é o técnico quem deve assumir essa responsabilidade, que pode causar animosidade e ressentimento? Não. Certamente deve ser o clube, para que o treinador possa se distanciar-se dessa decisão e continuar a fazer seu trabalho sem que se estabeleça uma situação desagradável.

No Real, tínhamos alguns jogadores que gostavam de sair e ficar se divertindo até as quatro horas da manhã. Eu podia dizer a eles: “O que vocês estão fazendo? Sabem que isso não está certo”. Mas cabe ao clube multá-los ou suspendê-los — não deve ser função do treinador. Isso é importante, essa divisão de responsabilidades entre os jogadores, o treinador e o clube, porque pode ser prejudicial para o relacionamento entre o técnico e o atleta se não for uma situação administrada da forma adequada.

Quando o clube age de maneira correta e justa com todos os jogadores, sem favorecimentos, isso aumenta a autoridade do técnico. O treinador tem poder apenas se os atletas virem que o clube sempre o protege de jogadores e agentes. No momento em que os atletas notam que o clube não protege o treinador, normalmente é seu fim — ele está acabado. Contudo, algumas vezes, quando o clube não apoia o comandante pode ocorrer um fortalecimento na relação do técnico com os jogadores se esse relacionamento foi bem construído. No Paris Saint-Germain, os jogadores sabiam da situação entre mim e o clube, porque eu lhes havia dito sobre o ultimato que recebera de Leonardo e do presidente, e isso, na verdade, fez com que o relacionamento entre nós ficasse ainda mais forte.

Claro que poderia ter me enfraquecido se os jogadores tivessem tido outra atitude, mas nós já havíamos construído o espírito de união correto para sobreviver a isso. Sob condições normais, eu procuraria mantê-los afastados desse tipo de “ruído vindo do presidente”, mas sentia que não havia outra opção àquela altura. E isso me ajudou a nos inflamar como um time e a vencer o jogo seguinte.

No Real Madrid, um outro tipo de ruído teve um impacto negativo no campo de jogo. Já mencionei a saga dos dados médicos que mostravam que treinávamos poucas horas. O presidente agarrou-se a essas informações e disse

que não estávamos trabalhando o suficiente. Tentei explicar-lhe que não era a *quantidade* de treinamento, mas a *intensidade* que importava; podíamos treinar por três horas de maneira branda, mas é melhor por trinta minutos de modo intenso. Ele não ouviu. Se o presidente tivesse esperado, teria visto, quando chegaram os resultados dos exames de sangue, 21 dias depois, que, na verdade, precisávamos diminuir um pouco o ritmo.

Os métodos usados no futebol podem parecer ruins para aqueles que não estão inseridos nos jogos — mesmo para presidentes e diretores executivos. Quando se perde uma partida e no dia seguinte se tem folga, muitos perguntam: “O que você está fazendo?”. A reação instintiva deles é juntar os jogadores e pressioná-los depois de um resultado ruim, mas isso é errado. Deve-se fazer o contrário.

Após uma derrota, deve-se, claro, analisar o que deu errado e pensar em uma forma de resolver a questão, mas é preciso deixar aquela partida para trás, tentar esquecer aquela derrota o mais rapidamente possível para que se esteja em um bom estado de espírito no próximo confronto. Em momentos assim, o presidente e a imprensa começarão a dizer: “Você é muito fraco, muito gentil. Os jogadores não estão indo bem, por isso você deve tratá-los a chicotada”. Toda vez que perdemos, é isso que dizem. Isso aconteceu no Milan, no Chelsea e no Paris Saint-Germain, bem como no Real Madrid. É normal no futebol e parte do acordo que você deve fazer consigo mesmo antes de aceitar o emprego. Você precisa deixar isso de lado e seguir confiante em sua metodologia.

Acredito que os jogadores se dedicam ao máximo quando se sentem à vontade, não quando se sentem incomodados. Tem uma história sobre isso que gosto de contar. Duas pessoas têm, cada uma, um cavalo e precisam fazer com que seu animal pule uma cerca. O primeiro deles posiciona-se atrás do cavalo e usa um chicote para estimulá-lo, e o animal pula a cerca. O segundo coloca-se à frente da cerca tendo nas mãos cenouras para atrair o cavalo, e ele também salta a cerca. Dessa vez, os dois pularam a cerca, mas se você usar o chicote, em algumas ocasiões o cavalo vai dar um coice em vez de pular. Esse é o problema.

Ao falar que os jogadores precisam estar à vontade, não me refiro a seu jogo, mas às suas mentes. Devem entender que estou sempre procurando fazer com que eles e a equipe melhorem. O conforto está na confiança construída pelo relacionamento. No fim, todos precisam respeitar as regras e isso permite que exista uma relação amigável, ainda que eu decida colocar o jogador no banco de reservas. Em uma dessas ocasiões, ao deixar um atleta fora do time, ele me disse: “Mas somos amigos”.

“Claro que somos amigos”, expliquei, “e por esse motivo você pode entender por que não vai jogar — porque somos amigos posso ser honesto com você. Você deve ser tratado da mesma maneira que trato qualquer outro jogador.”

Às vezes os presidentes indagam se, depois de criar um relacionamento sólido com os atletas, dou a eles mais minutos em campo do que o permitido por sua forma física. Faço o possível para que não seja o caso porque isso iria abalar a ética da equipe, mas talvez — e somente talvez — eu possa ser paciente demais com jogadores que trabalharam para a equipe e que se mostraram leais a mim.

Fui perguntado sobre isso em relação a Sergio Ramos quando ele, depois de algumas atuações ruins pelo Real, seguia jogando. Minha resposta foi bastante simples. Ramos era o jogador mais importante da equipe. Era um líder, o atleta com mais personalidade, com mais caráter. Claro que de vez em quando ele cometia erros, mas com certeza não o escalei mais do que deveria por causa da relação que tínhamos. Ele estava jogando porque era muito importante para a equipe. É preciso olhar para trás nesses momentos, ver o panorama completo. Perdemos partidas quando Ramos estava machucado; colocamos jogadores jovens e que não foram substitutos à altura.

No momento em que foi preciso mudar sua posição, colocando-o no meio-campo por um período para ajudar a equipe durante minha segunda temporada, Ramos estava preocupado porque era uma situação nova para ele, mas concordou comigo e fez o que lhe foi pedido pois confiava em mim. Caso não tivesse desenvolvido tal relação com ele, talvez Ramos se mostrasse relutante em atuar como meio-campista. Em meu primeiro ano no clube, coloquei-o como lateral direito em um jogo, mas não havíamos ainda construído um relacionamento — ele não me conhecia bem. Após o confronto, Ramos me disse: “Foi a última vez que atuei como lateral direito”. Porém, no ano seguinte foi diferente. Por isso, quando ele não jogou tão bem em um jogo em sua nova e pouco familiar posição no meio-campo, quando era apenas um entre os demais da equipe que não atuara bem, então por que eu o discriminaria? Ele estava fazendo o que eu havia pedido para o bem do time e cabia a mim protegê-lo. Essa é a visão que tenho do gerenciamento vertical: proteger os atletas e administrar as expectativas. A primeira parte é fácil, é natural, mas a segunda é bastante difícil.

No futebol, especialmente em clubes de ponta, sempre existe alguma expectativa, seja conseguir “La Décima”, como era o caso no Real Madrid, seja dar ao time um determinado estilo de jogo, como no Milan; ou vencer uma

partida específica. Nunca tem fim. O diretor executivo irá sempre me manter informado acerca das expectativas do pessoal de cima e procurarei a todo momento fazer o melhor para administrá-las para que não tenham um impacto negativo nos atletas.

A minha maneira de ser, como em tudo o que faço, é desenvolver constantemente os relacionamentos, ter um entendimento operacional com aquele que é meu canal com a presidência, isto é, o diretor executivo, e possuir a confiança de meus jogadores. Invisto pesado na construção de relações por todo o clube, embora seja pragmático em minha consciência sobre onde reside o poder supremo. Se o presidente acredita que eu é que o estou “gerenciando”, isso significa que fracassei ao desenvolver nosso relacionamento.

HIERARQUIA: O JEITO TRANQUILO

- Administre as expectativas que vêm de cima para proteger aqueles que você lidera do “ruído do presidente”.
- Nunca tenha medo de delegar; ninguém é bom o suficiente para fazer tudo.
- Não seja visto como aquele que “gerencia” os relacionamentos acima de você. Proprietários e presidentes têm egos; trate isso com cuidado.
- Não tenha preferidos — isso é um negócio.
- A maneira mais rápida e mais efetiva de manter o dono ou os membros da diretoria felizes é vencendo. Para vencer você precisa cultivar e construir o melhor relacionamento com seus talentos. A verdadeira relação com sua diretoria será desenvolvida sobre esse alicerce.
- Leve os proprietários consigo em sua jornada. Faça com que entendam que são parte da história. Converse bastante sobre assuntos fundamentais que impulsionem o sucesso e administre o ruído que podem criar em torno de outras áreas.

**NAS
PALAVRAS
DO...
CHEFE**

ADRIANO GALLIANI

ESTOU NO MILAN HÁ TRINTA anos. Sou o CEO do clube e fui chefe de Carlo Ancelotti por oito anos. É complicado explicar a função de CEO em uma grande equipe de futebol, mas eis a maneira como a enxergo: o CEO de uma empresa de futebol deve *industrializar* o jogo de futebol.

Como jogo, o futebol existe há muito tempo, mas, se alguém não tivesse aparecido e o industrializado, teria continuado a ser praticado por meninos em uma praia ou em um campo. Algumas pessoas passaram a introduzir suas regras — impedimento e coisas assim — e os treinadores começaram a ensinar as pessoas a como praticar o futebol de maneira adequada. Foi então que alguém deu início ao processo de planejar como esse esporte poderia se tornar um negócio sério. O futebol começa com as pessoas indo aos estádios, depois, graças aos patrocínios e ao dinheiro das televisões, torna-se um negócio multimilionário, uma indústria global. O que o chefe de uma empresa de futebol pode fazer? Ele industrializa o jogo para sua empresa.

A indústria do futebol é parecida com a indústria do cinema norte-americano. Uma partida dura noventa minutos, como um filme, e é explorada da mesma forma. O estádio é o cinema; sua exploração está na televisão e naqueles que assistem de casa, exatamente como na indústria cinematográfica. Você pode gastar muito dinheiro produzindo filmes e jogos ruins, ou menos dinheiro e conseguir filmes e partidas de sucesso. Não se tem garantia. As funções são as mesmas existentes no cinema: os jogadores são os atores; o treinador é o diretor; e o presidente ou o CEO é o produtor. Carlo era meu diretor no Milan.

Conheci Carlo Ancelotti em agosto de 1987. O clube havia contratado um novo técnico, Arrigo Sacchi, que chegara ao Milan no mês anterior. Na Itália, é o treinador quem dá o treinamento e apresenta à equipe o que ela deve fazer, e é o CEO ou o presidente que decide quem comprar ou quanto pagar e são eles que conduzem as negociações, porque são aqueles que injetam dinheiro. Sei que na Inglaterra essa função é diferente e que o treinador é tanto o técnico como a pessoa que compra e vende atletas.

Então, vamos começar do princípio porque é uma história bonita. Quando Sacchi precisava de um meio-campista e pediu a contratação de Ancelotti, Silvio Berlusconi e eu ficamos preocupados porque ele havia sofrido contusões sérias no joelho, mas decidimos contratá-lo assim mesmo. Começamos por cortejar a Roma, mas seu presidente, Dino Viola, não queria vendê-lo na

abertura da janela de transferências, e somente no último dia disse sim. Corri para Roma na noite anterior ao último dia de transferências para evitar que a imprensa soubesse da transação antes que pudéssemos revelar tudo; havíamos reservado um quarto de hotel para a reunião. Carlo chegou por volta das oito horas, pegou a primeira chave do quarto e subiu; pouco tempo depois cheguei e pedi pela minha chave. O recepcionista do hotel me lançou um olhar engraçado, se é que você me entende, e me entregou a chave.

Carlo e eu nos demos muito bem de imediato — conversamos sobre futebol e muitas outras coisas. Convidei-o para jantar em casa com minha noiva na época, que é de Roma. No dia seguinte ele fez exames clínicos e nosso médico apresentou suas preocupações em relação a seu joelho e nos aconselhou a não o contratar. Sacchi pressionou tanto Berlusconi quanto eu e decidimos fechar o negócio mesmo assim, por cerca de cinco ou seis bilhões de liras, o que não era pouco dinheiro para um jogador que já tinha 28 anos e possuía sérios problemas no joelho. Como o mercado fechava às sete horas da noite, tivemos de correr com os contratos em nosso avião privado até a sede da federação italiana. Lembre-se de que estamos falando de trinta anos atrás, antes dos aparelhos eletrônicos. Naquela época, usávamos avião e depois um “motoboy” para registrar os contratos na federação. Assim começou a aventura de cinco anos de Ancelotti como jogador do Milan.

Carlo passou seus primeiros quatro anos sob o comando de Sacchi e o último sendo dirigido por Fabio Capello. Foi uma jornada espetacular. Vencemos o campeonato italiano na temporada 1987-88 em seu primeiro ano, depois conquistamos duas Taças dos Campeões Europeus, em 1989 e 1990. Na temporada 1991-92 conseguimos mais um campeonato italiano e no último jogo, contra o Verona, Carlo marcou dois gols. Ao todo, naquele período, vencemos dois torneios nacionais, duas Champions League, duas Supercopas italianas, dois torneios intercontinentais (o “campeonato mundial” de clubes)... Muitos troféus. Foi inacreditável.

Ao machucar o joelho uma vez mais, aos 33 anos, Carlo decidiu aposentar-se. E o que aconteceu? A história sem fim continuou porque Arrigo Sacchi, que havia deixado o Milan em 1991, tornara-se técnico da seleção italiana e chamou Carlo para ser seu assistente na Copa do Mundo de 1994. Com esses dois ex-milanistas no comando e sete ou oito jogadores do Milan atuando frequentemente na equipe, a Itália chegou até a final contra o Brasil, sendo derrotada nos pênaltis.

Em 1995 ele foi treinar o Reggiana e teve sucesso no campeonato da

segunda divisão; depois foi para o Parma, um clube de porte médio, onde completou duas temporadas muito boas, sendo vice-campeão em uma delas. Sempre observei seu progresso e mantive contato com ele, mesmo quando Carlo passou a treinar nosso principal rival, em 1999. Os torcedores da Juventus não amavam Carlo porque ele havia atuado na Roma e, principalmente, no Milan. Ao chegar ao San Siro com a equipe da Juventus em 2000, os torcedores do Milan aplaudiram Ancelotti, enquanto os da Juventus o vaiavam.

A Juventus é um grande clube. Ele havia ido muito bem no Parma então era natural que fosse para lá. O Milan, àquela altura, já possuía um treinador de sucesso, Alberto Zaccheroni, que conquistou, em sua primeira temporada, o campeonato italiano, e que ficou conosco por três anos. Naquele momento o Milan não precisava de outro treinador. Mas é natural que os técnicos sigam com suas carreiras; isso ocorre em todo o mundo. Marcello Lippi, um treinador extraordinário, estava indo bem na Juventus antes da chegada de Ancelotti, mas às vezes uma mudança se faz necessária. Trocar o comandante faz parte da vida do clube, é normal.

Comandada por Ancelotti, a equipe de Turim terminou em segundo lugar duas vezes, quando podia ter vencido o campeonato. Ele quase conquistou o título e foi aí que Ancelotti ganhou a reputação de ser um bom perdedor — um *quase* ganhador. Ser vice-campeão pode ser bem-visto em determinadas equipes, mas não na Juventus, e o clube o demitiu.

Assim, no verão de 2001, ele era um técnico que tinha contrato com a Juventus e daquela equipe recebia salário, mas não a estava treinando. Contratamos um comandante turco para o Milan, Fatih Terim, que ficou conosco por seis jogos e, na noite em que perdemos para o Torino, foi demitido. Carlo sempre esteve em nossos corações — é um relacionamento que nunca terá fim — e eu lhe telefonei imediatamente. Sabia que ele planejava assinar com o Parma, do presidente Calisto Tanzi, mas não tinha certeza se eles já haviam chegado a um acordo. “Ainda não”, ele me disse, “mas o que posso fazer? Já dei a Tanzi minha palavra.”

“Não assine”, falei. “Estou indo aí.” Corri para a casa de Ancelotti onde apelei para sua afeição pelo Milan, seu relacionamento com o clube. Carlo disse sim e deu início à sua segunda aventura conosco.

Na casa de Ancelotti tomamos vinho Lambrusco — não daqueles que se bebem na Inglaterra, mas o *verdadeiro* Lambrusco italiano —, *culatello*, *prosciutto crudo* e *parmigiano*. Sempre se come muito bem na casa de Ancelotti. Ele adquire os ingredientes em Parma, que é, na opinião dele, a capital gastronômica da

Europa. Na última vez em que estive com ele em Madri, Carlo cozinhou, preparando tudo pessoalmente, e estava delicioso.

Mas eu digressiono. Voltemos para o retorno de Carlo ao clube. Ele estabiliza o barco e subimos na tabela, chegando em quarto lugar e nos classificando para Champions League do ano seguinte. Nessa competição, em 2003, atingimos a semifinal junto com outras duas equipes italianas, a Juventus e nossa rival local, a Inter. Três dos quatro semifinalistas eram italianos, um sucesso improvável de ser repetido nos próximos anos. Na semifinal, empatamos duas vezes com a Inter e nos classificamos; enquanto isso, a Juventus batia o Real Madrid e chegava à final.

Então a coisa mais linda do mundo acontece, e ficará gravada no coração dos torcedores do Milan para sempre. Vencemos a Juventus nos pênaltis e conquistamos a Champions League sob o comando de Carlo, em Manchester. Três dias depois, ganhamos a Coppa Italia jogando contra a Roma. A Champions League e a Coppa Italia em questão de dias. Sensacional!

Nossa aventura com Carlo continua. Vencemos a Supercopa da Uefa em 2003, o Scudetto em 2004 — um período maravilhoso para o clube. Em 2005 terminamos na segunda colocação no campeonato italiano e mais uma vez chegamos até a final da Champions League, mas perdemos para o Liverpool em Istambul. Em 2007 voltamos a enfrentar a equipe inglesa na final, e dessa vez conquistamos o título. Em julho de 2007, o Milan era o primeiro no ranking europeu, à frente de Real Madrid e Barcelona.

Aqueles oito anos com Carlo foram os mais maravilhosos do Milan. Como sempre, houve vitórias e derrotas, mas muito mais vitórias. Ganhamos oito taças: um campeonato italiano, uma Coppa Italia, uma Supercoppa italiana, duas Champions League, duas Supercopas da Uefa e um torneio mundial. Se você adicionar esses títulos ao que ele conquistou como jogador, Carlo pode ostentar um currículo incrível. Ao lado de Pep Guardiola do Barcelona e Miguel Muñoz do Real Madrid, Carlo é um dos três profissionais no mundo que conquistaram a Champions League como atleta e treinador pelo mesmo clube. No fim, algo mágico e maravilhoso ocorreu.

Sempre sou perguntado se houve alguma reprimenda depois da final em Istambul, mas não era o caso. Apoiamos Carlo. Nossa reação foi de grande tristeza, mas em Istambul o Milan jogou maravilhosamente durante o primeiro tempo e por todo o segundo, com exceção daqueles seis minutos em que tomamos três gols. Era para termos vencido. No último minuto da prorrogação, Shevchenko foi milagrosamente parado por Jerzy Dudek. Destino. O Milan

venceu dois anos depois em Atenas, mas jogou muito pior.

Durante aqueles cinco anos fantásticos, chegamos a três finais de Champions League, à semifinal e às quartas de final, o que foi incrível. Ninguém conseguia fazer frente a nosso time naquele período — nem o Barcelona, nem o Bayern ou o Real.

Não acho que exista uma fórmula mágica que diga como um treinador deva ser. Carlo é um grande motivador e tem seu modo de gerir seus atletas, assim como Mourinho e Guardiola. Em última instância, os resultados falam pelo técnico. Cada um de nós tem sua maneira de ser. Com crianças, por exemplo, existem pais severos, pais brandos, aqueles que fazem uso de pancadas e os que se valem do carinho. No final, são os resultados que dizem se você estava certo ou errado, e a história de Ancelotti apresenta grandes resultados. Ele venceu na Itália; na Inglaterra, com o Chelsea, conquistou a Premier League; ganhou a Ligue 1 na França; e com o Real Madrid, que não venciam nada havia séculos, levou a Champions League.

Apesar de ser esse líder multinacional e multicultural, Carlo nunca traiu suas raízes ou abandonou seu modo de ser, continua a ser o garoto de Parma. Carlo tem essa grande capacidade de animar o clima onde trabalha. Transmite serenidade porque é um homem sereno.

Na vida, as pessoas devem ser aceitas pelo que são. Não se pode exigir que alguém transmita serenidade ou seja o Arnold Schwarzenegger se essas características não fazem parte dessa pessoa. Carlo é assim. É inútil lhe dizer para ser mais duro ou rígido, ou desse ou daquele jeito, porque, se fosse esse o caso, ele perderia algumas de suas outras qualidades.

Uma de minhas histórias favoritas ocorreu quando fui até o último treino na noite anterior à final da Champions League contra o Liverpool, em Atenas, em 2007. Pippo Inzaghi, nosso centroavante, estava totalmente fora de sintonia — mal era capaz de matar a bola. Tínhamos outro grande centroavante, Alberto Gilardino, que havia marcado na semifinal contra o Manchester United. Enquanto estava em pé no campo ao lado de Ancelotti vendo Inzaghi perder todas as bolas, disse a ele: “Por que não colocamos Gilardino para jogar? Ele parece em uma condição bem melhor do que Inzaghi”. Carlo limitou-se a dizer: “Inzaghi é um animal estranho. Talvez amanhã seja sua noite”. Inzaghi marcou dois gols na final.

Qualquer outro técnico vendo como Gilardino estava jogando e como havia atuado na semifinal, e observando o desempenho de Inzaghi, teria escolhido Gilardino. E Gilardino não era um atleta inexperiente, era um cara importante.

Carlo concordara comigo que Inzaghi não estava bem, mas a verdade é que ele pressentia que aquilo poderia mudar; tinha um palpite. Mais tarde, ele me disse: “Passados trinta anos, desenvolvi um faro para esse tipo de coisa e aprendi a confiar nele”.

Meu trabalho é dar minha opinião, mas sempre respeito o treinador e sua decisão, e a última palavra cabe sempre ao técnico. No campo, éramos como dois amigos e podia opinar sem que isso fosse considerado uma imposição da minha vontade.

Como ocorre com as coisas na vida, chegou o momento de um rompimento natural. Acho que um técnico, por melhor que seja, não pode permanecer no mesmo time para sempre. É inelutável e inevitável que ele se mude. Oito anos haviam se passado e ainda tínhamos mais um de contrato — acabaria em 2010, não em 2009, e Carlo foi extremamente sincero e direto e nos disse que o Chelsea queria contratá-lo. A equipe inglesa havia se tornado um grande clube sob o comando de Roman Abramovich, com muito dinheiro e potencial. Carlo muito clara e corretamente dissera ao Chelsea que a decisão deveria ser tomada pelo Milan; se tivéssemos dito não, ele não teria ido, teria cumprido sua palavra, seu contrato, é assim que Carlo é. Ele já havia feito isso anteriormente, quando o Real Madrid o procurou e ele não aceitou.

Berlusconi e eu discutimos o assunto muitas vezes e no fim decidimos que uma mudança seria melhor para os dois lados. No futebol, tudo chega ao fim, e depois de oito anos permitimos que ele fosse experimentar uma nova aventura. Carlo queria muito ir para a Inglaterra e foi uma separação consensual. Sem traumas. Rompemos de modo amigável, cada um seguindo seu caminho, mas ainda mantendo nosso vínculo. Atualmente, quando um técnico ainda tem contrato, um clube pede uma grande compensação financeira para deixá-lo sair. É o mesmo que ocorre quando se compra um atleta — se você o quer, deve pagar por ele. Não pedimos um centavo. Ele estava livre para partir.

Passei cinco dias com Carlo em Madri assim que fiquei sabendo que o Real o demitira. Queria convencê-lo a voltar ao Milan. Berlusconi e eu queríamos trazê-lo para casa. Nós o cortejamos, mas, no fim, não era para ser. Ele disse não porque precisava fazer uma operação no pescoço. Acredito que naquele último verão, se não fosse pela cirurgia, ele teria se juntado ao Milan. Talvez essa volta o preocupasse — as pessoas dizem que voltar nunca é bom, e eu posso entender. Treze anos com o Milan é bastante e é complicado retornar depois de tanto tempo como jogador e treinador, especialmente possuindo uma relação tão sólida como a que temos. Essa amizade com Carlo segue há trinta anos.

4. TALENTO

OS JOGADORES SÃO, OBVIAMENTE, A parte mais importante de qualquer clube. Sem os atletas não existe futebol, não há torcedores, nada. Essa é uma verdade na indústria do entretenimento — sem talento não há show —, bem como no mundo dos negócios. Na ausência dos funcionários principais para fazer com que as coisas aconteçam, o que é o negócio? Administrar talento, então, está no cerne do desafio de liderança em qualquer empresa. Decisivo para isso são os elementos fundamentais do ciclo de talento que se aplica aos jogadores: contratação, integração, desenvolvimento e continuidade. E eu, de minha parte, tenho consciência de que integro o ciclo de talento daqueles acima de mim, o diretor executivo e o presidente.

Parto sempre do pressuposto de que jogadores e funcionários são, acima de tudo, seres humanos — não são definidos por funções, cargos ou trabalhos. Ao conhecer um atleta pela primeira vez em um clube, talvez eu lhe pergunte: “Quem é você?”. E eles podem vir a responder: “Sou um jogador, um excelente meia-atacante”. Mas ainda posso lhe dizer: “Não. Você é fulano. Você é alguém que joga futebol. Você é ótimo nisso, sensacional, mas isso não o define”. Procuro olhar a pessoa como um todo e ajudá-la a se enxergar de uma maneira mais abrangente.

CONTRATAÇÃO

No futebol, assim como nos negócios, existe uma grande variedade de pressões diferentes — comercial, cultural, política — que precisam ser conciliadas no momento de se contratar profissionais de alto nível em um mercado bastante competitivo. Nos negócios, fala-se da “guerra por talentos” e isso também se aplica ao futebol; sempre houve uma guerra. Como em todas as guerras, é preciso escolher quais batalhas merecem ser lutadas, adequar suas ambições a seus recursos, desenvolver alianças estratégicas e, mais importante, ser mais esperto do que seu oponente.

Minha função nas contratações não é comum no mundo dos negócios, mas é como ocorre em um clube de futebol, especialmente na Europa continental. As negociações são geralmente responsabilidade do diretor executivo, embora muitas vezes o jogador queira falar com o técnico antes de decidir se aceita ou

não se juntar ao time. Em algumas ocasiões são esses pequenos detalhes pessoais que fazem toda a diferença para convencer um atleta indeciso. Conversei com praticamente todos os novos jogadores que se juntaram à minha equipe antes que eles tomassem uma decisão, algumas vezes a pedido do clube; outras, do agente do atleta ou do próprio jogador.

Os jogadores diferenciados precisam se convencer de que aquela mudança é a melhor para eles. Um exemplo é David Beckham. Ele é inteligente o suficiente para saber que, devido a seu perfil, seu nome pode estar sendo imposto a um treinador por outros motivos alheios ao futebol. Por essa razão, Beckham entrou em contato diretamente comigo e perguntou se eu o queria no Milan. Disse que sim, e somente depois disso discutimos como e quando ele jogaria. No fim, ele provavelmente acabou por atuar mais do que imaginava, mas o ponto crucial é que confiamos um no outro para falar a verdade.

No processo de contratação, meu trabalho principal é dizer: “Precisamos deste tipo de jogador para esta posição e daquele tipo para aquela posição”. Posso sugerir um ou dois nomes, mas cabe ao clube, em colaboração com o departamento de análise estatística, elaborar uma lista de atletas que atendam a essa necessidade. Antigamente, somente o treinador e o presidente produziam essa lista, mas o futebol é um grande negócio hoje em dia e muitos fatores são levados em conta além de simplesmente o desempenho que o atleta pode ter dentro de campo: idade e potencial valor de venda, receitas comerciais e coisas assim. Contudo, esse não é meu trabalho. Minha preocupação é como será o desempenho do jogador na equipe.

Algumas vezes, quando temos opções para uma mesma posição, exerço um papel importante na escolha de quem será contratado. No Real Madrid, quando estávamos entre Toni Kroos e outro atleta, disse ao diretor executivo: “Conheço o outro jogador. Ele bebe demais e não é muito profissional. Você deve contratar o Kroos”. E assim foi feito.

É crucial tentar recrutar pessoas que compartilhem das mesmas ideias que você em relação a comportamento e profissionalismo — pessoas que possuam as mesmas crenças — e que tenham em comum os mesmos valores da empresa para a qual estão indo. Por isso, é vital que tanto a responsabilidade quanto a orientação recaiam sobre o presidente e sua equipe de especialistas. Os treinadores, em alguns casos, estão no cargo há menos de um ano, por conseguinte, proteger os valores de um clube não pode ser sua incumbência.

Nunca trabalhei em uma equipe em que tivesse total responsabilidade pelas contratações. Nem mesmo na Inglaterra, onde meu diretor executivo

frequentemente era o próprio Abramovich. Acredito que meu amigo e ex-assistente Paul Clement possuía tal atribuição no Derby County, mas tamanha responsabilidade é muito para uma única pessoa. No Manchester United, van Gaal recebeu carta branca, assim como Roberto Martínez no Everton. Porém, acho que tais situações não se sustentam porque surge uma dependência exagerada de uma única pessoa, e ela não pode fazer todas essas coisas. Para os clubes não faz sentido permitir que somente o treinador comande o processo de contratação, uma vez que ele irá, estatisticamente, permanecer na equipe, em média, menos de dois anos. E o que será de todos os atletas por ele contratados? Não, o clube deve ter uma política e o treinador deve fazer parte de seu processo de implementação.

Quando o Real Madrid resolveu contratar um jovem norueguês, Martin Ødegaard, de dezesseis anos, eu pensei: “Não me importa se ele virá ou não, pois não será meu jogador agora”. Ele pode vir a se tornar o melhor jogador do mundo depois que eu sair, mas essa contratação não me interessa porque não tem relevância para o meu trabalho. Claro que quando ele chegou, eu o tratei com o mesmo respeito dispensado a qualquer jovem atleta, mas por que iria querer me envolver em sua transação? Ele está sendo adquirido para o futuro, para outros treinadores que virão depois de mim.

Contudo, é crucial respeitar a visão dos proprietários. Florentino Pérez é famoso por escolher *galácticos*, contratando as maiores e mais caras estrelas do futebol; por isso, jogadores eram contratados e dispensados sem que fosse necessariamente minha escolha, mas era meu trabalho fazer com que a equipe jogasse independente dos atletas que me fossem dados. Lutar contra algo que já aconteceu é um desperdício de tempo e energia — você deve administrar a situação; afinal, é por isso que também somos gestores. Se o presidente decide que para uma campanha de marketing é preciso que o jovem norueguês atue em três partidas da equipe principal, vou encontrar uma forma de fazer isso. Caso o presidente decida, ainda, vender o meio-campista Xabi Alonso, também tenho de aceitar. Eu queria perder Xabi Alonso? Não, claro que não, mas meu trabalho é fazer com que as coisas deem certo.

Em Paris era diferente. No Real eu estava de olho em quanto tempo ficaria em meu cargo, mas no Paris Saint-Germain achei que me envolveria em um projeto a longo prazo e queria saber mais sobre os jogadores da base e as políticas de contratação, sobre qualquer coisa relacionada ao desenvolvimento de atletas para a equipe naquele momento e no futuro. Estava tentando criar uma cultura ali e desejava me envolver totalmente para ter certeza de que os

jogadores que chegassem se adaptariam a ela.

Agentes desempenham um papel gigantesco nas contratações atualmente. Felizmente, esse é o domínio do diretor executivo, cujo trabalho exige um relacionamento com tais agentes. Procuro não ter nenhum envolvimento com eles, e os clubes onde trabalhei raramente me pediram para que me envolvesse com esses profissionais. No futebol, o agente pode atuar para as duas partes, diferente do que acontece em esportes nos Estados Unidos, onde só podem representar um dos lados. Se ele está agindo para ambos os lados, como saber a quem está sendo realmente leal? Não possuo um agente, com exceção de minha mulher, Mariann, e tenho um grande amigo que me oferece conselhos quando preciso. O fato de ele ser também um dos melhores agentes nesse ramo não é exatamente uma desvantagem.

Talvez meu conselho fosse se casar com seu agente ou, se já for casado, pedir para sua mulher passar a exercer a função. A esposa do lateral direito Daniel Alves é agente dele. Na verdade, é sua ex-mulher. Eles haviam acabado de se separar e ela tinha a incumbência de negociar seu contrato com o Barcelona. Ela disse ao clube: “Como vocês podem oferecer tão pouco? Ele precisa alimentar sua mulher, as crianças e *eu*”. Isso, sim, é um agente que faz uso de todos os recursos a seu dispor.

Havia, no Paris Saint-Germain, um jovem atleta, Adrien Rabiot, que também se valia da família, mas de um modo diferente. Ele tinha dezessete anos quando o coloquei para jogar no time principal e todos os dias sua mãe, Véronique, vinha assistir ao treinamento. Ela realmente o instigava e um dia quis conversar comigo. Sentamos juntos e Véronique disse: “Estou aqui como mãe e agente de meu filho”.

“Espere um pouco”, respondi. “Vou falar com você como mãe dele, não como agente. O agente conversa com o presidente.” Essa é minha regra. Claro que quando a janela de transferência está aberta algumas vezes o diretor executivo ou o presidente pedem para que eu converse com os agentes, mas não quando a temporada está em curso. Não é o ideal.

INTEGRAÇÃO

O trabalho do treinador é integrar os jogadores que foram contratados à estrutura da equipe; em alguns meios isso é chamado de *onboarding*. Cabe a mim informar aos atletas como devem se comportar fora do clube, o que é esperado deles. Coisas como se alimentar de maneira adequada, beber com responsabilidade e levar uma vida normal, e quando digo isso quero dizer:

integrando-se o mais rapidamente possível a uma nova cultura. Isso é profissionalismo e é o que espero de meus atletas.

Voltando à questão do idioma e da cultura; não consigo entender um jogador que vai para um país e, em dois anos, não é capaz de falar a língua. Seis meses deve ser o tempo máximo. Se um velho como eu consegue, os jogadores também são capazes. Acho que deveria ser parte do contrato deles, porque se não falam o idioma, normalmente isso passa a ter um impacto em seu desempenho. Por que alguém não iria querer aprender a língua? Essa não é uma atitude profissional.

A integração é trabalhada de diferentes maneiras dependendo do clube. Alguns têm uma sólida infraestrutura para lidar com esse processo da forma mais harmoniosa possível. Esses clubes empregam pessoas que ajudam os atletas a encontrar moradia, escolas — qualquer coisa que a família precise para se estabelecer no novo ambiente. Para o clube, faz sentido fazer isso: um atleta feliz e aclimatado fora do gramado tem mais chance de conseguir se concentrar em suas atuações. Os agentes também se envolvem sobremaneira para ajudá-los na adaptação.

Como parte do processo de integração, o clube normalmente dá a cada jogador um suporte com o idioma, e o atleta se relaciona diariamente com seus companheiros, ouvindo, aprendendo e praticando. No fim das contas, o fundamental é querer aprender.

Procuramos fazer com que os atletas se tornem amigos. Pedia para Sergio Ramos, que é de Madri, tomar conta de Kroos ou de Bale. Não era uma imposição, mas uma sugestão — somente se ele estivesse disposto a isso. Esse é o jeito tranquilo. Na verdade, quando existem líderes como Ramos, John Terry ou Paolo Maldini nos vestiários, eles cuidam desse assunto por vontade própria, é automático para eles, e essa é a forma mais eficaz de todas.

DESENVOLVIMENTO

Como você continua a fazer com que jogadores que já chegaram ao topo, como Cristiano Ronaldo, se desenvolvam? É fácil. Esses atletas são tão profissionais que lhe dizem onde precisam melhorar e sentem-se à vontade para discutir os pontos que você acredita que podem ser aprimorados. Nunca serão aprimoramentos técnicos, mas sempre relacionados à forma como uma partida pode ser administrada e a dados analíticos ou físicos.

Com atletas mais novos é um pouco diferente. Para os jovens é preciso fazer determinadas atividades específicas a fim de expandir seus limites, o

entendimento que eles têm do jogo e a função de cada um dentro de diferentes sistemas, bem como alguns trabalhos técnicos relacionados a determinados aspectos em que possam apresentar deficiências. Dessa forma, era importante que o Cristiano Ronaldo de dezoito anos, contratado pelo Manchester United, entendesse a dinâmica da equipe, e dentro daquele sistema do United seus cruzamentos e suas tomadas de decisão precisavam ser trabalhados. Sir Alex e seus auxiliares no Manchester preocupavam-se com sua técnica somente naquilo em que ela podia ser aplicada para a necessidade do time. Quando já estava no Real, o objetivo era encontrar uma maneira de fazer com que a equipe se beneficiasse ao máximo de seu talento. Assim, o desenvolvimento precisa mudar gradualmente conforme o jogador evolui.

Grandes jogadores são ótimos tomadores de decisão. Eles sabem quando passar, chutar, defender, atacar, tudo para o benefício do time. O treinador de um atleta muito talentoso precisa convencê-lo a colocar esse talento a serviço da equipe — é assim que eles continuarão a se desenvolver.

Preciso encontrar uma forma de manter esse talento vivo e eficiente, mas utilizando-o dentro do sistema de jogo do time. Não quero que sacrifiquem suas qualidades ímpares — devem mantê-las — e, ao mesmo tempo, tenho de fazer com que a equipe entenda o valor único que tais jogadores trazem ao time. Se não contasse com Ronaldo, por exemplo, ou não tivesse Zidane, talvez eu jogasse em um sistema diferente.

Durante minha passagem pelo Parma, tive a chance de contratar Roberto Baggio. Àquela altura, utilizava o esquema 4-4-2, mas como Baggio queria jogar atrás do atacante, e, portanto não no 4-4-2, decidi não o contratar. Hoje vejo que fiz mal em descartá-lo. Não queria que ele jogasse lá na frente, e sim como um meia que avança. Recusei-me a mudar meu conceito sobre futebol porque não tinha confiança, era inseguro. Não possuía experiência, estava um pouco preocupado e no fim percebi que havia cometido um erro. Deveria ter conversado com Baggio e encontrado uma solução.

Aprendi a lição e passei a valorizar a qualidade, sendo mais flexível com os sistemas de jogo quando fui para a Juventus. Tive de mudar minha ideia de futebol para encaixar Zidane, construindo um sistema ao redor dele em vez de forçá-lo a se adaptar ao meu preferido 4-4-2. Passamos a atuar com três zagueiros, quatro no meio de campo, Zidane à frente deles, e mais dois atacantes. Sacrificamos a defesa porque não queria colocar Zidane no lado esquerdo usando o esquema 4-4-2, onde ele não se sentia à vontade. Portanto, Zidane jogava atrás dos dois atacantes, atuando entre o meio de campo e os

atacantes, entre as linhas quando atacávamos e ajudando um pouco os meios-campistas quando defendíamos.

Com Cristiano Ronaldo achei, a princípio, que o mais fácil seria colocá-lo como atacante junto com Karim Benzema. Dessa forma, podia usar James Rodríguez na direita, Bale na esquerda e Modrić e mais um jogador no meio. As pessoas dizem que eu tinha de escalar James porque o presidente havia gastado muito dinheiro em sua contratação depois da Copa do Mundo, mas isso não é algo que levo em consideração. Uma vez no clube, a questão financeira não tem importância; queria usar James no lado do campo devido às suas qualidades técnicas. Ele é batalhador e não é egoísta — um verdadeiro profissional.

Eu tinha certeza de que Cristiano podia jogar de centroavante sem nenhum problema e que isso não afetaria seus números, algo com o que ele se preocupa bastante. Conversei com ele sobre isso e Ronaldo me disse que não se sentia à vontade, que preferia jogar aberto, onde podia ter uma visão de jogo mais ampla e cortar para dentro em diagonal. Quem sou eu para discutir? Não queria mudar sua posição — como posso mudar a posição de um jogador que marca sessenta gols por temporada? Desse modo, precisei achar uma solução. Até então não havia atuado no 4-3-3 com muita frequência, mas precisava tentar usar esse sistema para que Cristiano Ronaldo pudesse jogar na posição que melhor se adapta a suas características e, mais importante, onde suas habilidades podem ser melhor aproveitadas pelo time.

Andrea Pirlo, no Milan, foi um grande exemplo de como um treinador pode escutar um atleta, trabalhar com ele e desenvolvê-lo para dar mais qualidade ao time todo. Estávamos conversando sobre a necessidade de montar uma equipe com muita técnica porque o dono do clube queria que exibíssemos um futebol atraente, e eu tinha de encontrar alguém para ocupar a posição de volante. Pirlo me disse: “Posso fazer isso”. A princípio, fiquei surpreso, mas então pude visualizar a posição em minha cabeça e pensei: “Sim, você pode ser o cara certo para isso, no fim das contas”.

Minha preocupação era que por três anos ele atuara como meia-atacante e eu não sabia se tinha condições de mudar de função. Ele teria de trabalhar mais e Pirlo não era um jogador fisicamente forte. Seria preciso que entendesse como jogar nessa posição e nós discutiríamos juntos suas novas responsabilidades defensivas, mas eu não queria assustá-lo logo após ele ter sugerido aquela mudança. Em vez disso, conversei com Pirlo principalmente sobre as exigências ofensivas da função, como ele seria o centro do time, aquele que faria a diferença.

Mais tarde, consegui fazer com que se sentisse confortável e afastasse qualquer dúvida acerca de sua capacidade de atuar daquela maneira, mostrando a ele que a parte defensiva não era tão difícil. “Só preciso que você esteja na posição certa”, disse. “Você não precisa pressionar, não precisa dar combate, mas deve acompanhar o atacante e bloquear a finalização quando necessário.” Procurei afastar qualquer preocupação que Pirlo pudesse ter porque tinha certeza de que ele podia exercer aquela função. Afinal, ele não precisava ser nenhum Claudio Gentile.

Expliquei-lhe sua importância na organização do jogo da equipe, que jogar mais recuado lhe proporcionaria mais espaço em comparação a outros meias-atacantes. Procurei enchê-lo de confiança, dizendo que ele era o melhor para atuar nessa posição. Claro que se Pirlo não estivesse convencido a tentar, não teríamos conseguido. Felizmente para mim, para o Milan e para a seleção italiana, mas não para a Inglaterra, ele ficou entusiasmado com aquilo porque não vinha tendo muito espaço em sua função mais ofensiva e não havia jogado muito nos três anos anteriores como meia-atacante — tínhamos muitos jogadores nessas posições. Pirlo foi inteligente e reconheceu um potencial novo caminho para sua carreira, tornando-se um dos melhores volantes do mundo e fazendo uso de seus talentos na função certa para a equipe.

Na minha opinião, sacrificar talento, prejudicando-o, nunca é a solução; mas, sim, permitir que ele sempre floresça, pois isso é continuamente o melhor para o time. O equilíbrio não deve ser encontrado na redução do talento que permite seu encaixe no time, mas no processo contrário: tornando o time melhor de forma que o talento se adeque a ele.

CONTINUIDADE

Nos negócios, uma das coisas que grandes líderes procuram fazer bem é administrar a saída de funcionários que apresentam desempenhos insatisfatórios ou supérfluos, lidando com isso de maneira cuidadosa e compreensiva. Isso nem sempre ocorre no futebol, onde a crueldade daqueles em posição de comando é alvo frequente de notáveis críticas. Nunca se sabe quando iremos encontrar novamente os mesmos jogadores na carreira. Sou muito consciente quanto a isso.

Não aconteceram muitos casos em que precisei discutir a saída de um atleta do clube. Uma dessas ocasiões ocorreu perto do final de meu comando no Real Madrid, quando Javier “Chicharito” Hernández veio me perguntar sobre seu futuro. No caso dele, a situação era clara, por isso lhe disse: “Não sei como será

meu próprio futuro, então não posso lhe dar uma resposta. Se eu ficar, quero que você fique também, mas a decisão não é minha”. Normalmente, em grandes clubes, a decisão cabe ao presidente e ao diretor executivo, e assim será cada vez mais, conforme o futebol passa a ser mais corporativo.

Naturalmente, tenho certa influência nisso. Se decido que um jogador não faz parte do time, esse fato fala por si ao diretor executivo e ele vai ver o atleta como um passivo do clube, não um ativo. É nesse momento que o presidente começa a fazer perguntas. Com frequência, existem mais razões para um jogador deixar o clube do que apenas seu desempenho.

Assim, ainda que a saída de um atleta não recaia primordialmente sobre mim, a quantidade de minutos que ele atua, obviamente, é inteiramente minha responsabilidade — embora, algumas vezes, o presidente não deseje que seja. Tirar alguém do time e deixá-lo no banco de reservas (ou, pior, nem o relacionar para o jogo e substituí-lo por outro jogador) pode ser, certas vezes, uma situação bastante delicada de administrar. Procuro manter os atletas que foram preteridos motivados, falando com eles constantemente e observando-os durante os treinamentos, mas ainda assim pode ser difícil. A situação com o lendário goleiro Iker Casillas foi certamente um pouco complicada.

Quando cheguei ao Real Madrid, Casillas não vinha atuando sob o comando de Mourinho, que preferia escalar Diego López. Para mim, não era uma escolha fácil porque Casillas tinha uma história muito grande no clube. Em tais situações o melhor é sempre se fiar no lado técnico: se você acredita que um é mais capacitado do que o outro, coloca o melhor para jogar. Decidi usar Diego López como titular e antes da primeira partida falei com Casillas. Expliquei-lhe que, na minha opinião, Diego López estava mais preparado. Ele não podia contestar isso porque López tivera uma pré-temporada completa, enquanto Casillas, não.

Talvez existam dez aspectos técnicos importantes em relação à posição de goleiro e em nove eles sejam iguais, mas naquilo que os distinguia, neste caso a pré-temporada, Diego López estava pouca coisa melhor. Além disso, atuaríamos com uma linha defensiva alta, e um goleiro ser mais rápido do que outro pode ser o fator decisivo. Na verdade, não havia grande diferença entre os atletas, mas na minha opinião López estava mais preparado do que Casillas.

Tendo tomado essa decisão, não queria manter Casillas reserva para sempre, pois sabia que era um jogador importante para o clube. No fim, optei por alterná-los, com um atuando nos jogos do campeonato espanhol e o outro nas copas.

As conversas com eles foram duras, porém sinceras. Antes do início da Champions League, pensei muito sobre o assunto e resolvi escalar Casillas. Falei com Diego López antes de contar a Casillas, dizendo-lhe que era importante manter um ambiente positivo dentro da equipe. Só depois de avisá-lo, fui falar com Casillas, contando que queria dar-lhe uma oportunidade de atuar. “Sei que você é um grande goleiro”, disse, “por isso não acho certo você sempre ser a segunda opção”. E ele respondeu: “Não estou satisfeito, mas entendo sua decisão. Vou continuar trabalhando”. Existem conversas que são dolorosas. Apesar de atuar nas partidas de copa, ele seguia insatisfeito; queria ser o camisa 1 em todas as competições.

No fim, isso deixou ambos bastante motivados. Tanto Casillas quanto López podem realmente dizer que jogaram as partidas mais importantes, López na liga e Casillas na Champions League e na Copa do Rei. Ao longo da temporada, Diego López atuou em 37 jogos e Casillas, em 24. López foi verdadeiramente humilde, um atleta sério. Aceitou ser reserva na Champions League sem criar problemas — talvez porque, com Casillas como suplente, houvesse muita pressão em cima dele. Não era tão fácil para López substituir uma lenda do Real Madrid e talvez minha decisão o tenha ajudado a aliviar um pouco da pressão que enfrentava.

A substituição — tirar ou rebaixar um atleta ou funcionário, seja temporariamente ou de modo permanente — é difícil e exige o uso delicado de habilidades de persuasão e diplomacia para que tudo seja feito satisfatoriamente. Evidentemente, haverá consequências, mas é fundamental lembrar-se de que um dia você pode voltar a cruzar o caminho daquela determinada pessoa, seja como chefe, colega ou até como subordinado, e terá certamente de colher o que plantou.

TALENTO: O JEITO TRANQUILO

- Trate seus talentos (jogadores, funcionários), antes de mais nada, como *pessoas*.
- Contrate levando em conta seus valores e a adaptação cultural. Sempre tenha em mente sua “futura equipe” durante o processo de contratação.
- Procure evitar intermediários (agentes ou mesmo determinados membros da diretoria). Quanto mais camadas, mais complexidade e mais espaço para mal-entendidos. Se possível, fale diretamente com os talentos. Seu relacionamento pessoal com eles é a maior garantia que você pode ter em momentos críticos.
- Treinar grandes talentos não é questão de fazer mudanças significativas e, sim, de sintonia fina. O nível de desenvolvimento necessário para aqueles que chegam às maiores empresas não deve ser técnico, mas relacionado à gestão do jogo ou do negócio.
- Você não pode controlar os talentos. Pode apenas oferecer-lhes a informação precisa para que atinjam o que querem conquistar; depois, cabe a eles.
- Nunca se esqueça de que, primeiramente, o talento protegerá a si mesmo; ele escolhe as empresas tanto quanto é por elas escolhido.
- Contrate de acordo com seu orçamento. Isso pode significar que você tenha de dar chance a jovens trabalhadores. Não tenha medo de fazer isso — o processo deve ser visto como uma oportunidade.
- Ao lidar pela primeira vez com pessoas ou talentos que irão trabalhar com você, não se preocupe com os detalhes acerca da realização da tarefa. Dedique seu tempo a entendê-los como pessoas: o que os faz ser como são; quem os influencia; quem moldou seu modo de ser. Antes de saber “como dirigir um ônibus”, é necessário saber “como nos formamos motoristas”.
- Ajude os talentos mais voltados para si mesmos a compreenderem a satisfação e a recompensa alcançadas ao atender as necessidades dos

outros.

- Leve a sério o processo de integração do talento. Quanto mais forte sua cultura, mais difícil para qualquer pessoa fazer parte da organização e se integrar. Seja acessível, escute e demonstre que você se importa com eles e com suas famílias como pessoas. É o início de um processo para deles obter um “esforço irrestrito”.
- Seu trabalho não é motivar o talento — eles devem encontrar isso em si mesmos; sua função é não os desmotivar.

**NAS
PALAVRAS
DOS...
JOGADORES**

DAVID BECKHAM

A PRIMEIRA VEZ QUE TIVE qualquer interação de fato com Carlo foi quando ele me levou, por empréstimo, ao Milan. Havia conversado com Adriano Galliani de modo mais oficial, mas também falara com Carlo porque sempre achei importante que um jogador conversasse com o próprio treinador, apenas para ter certeza de que o clube e a equipe o desejam realmente.

A ideia de ir para o Milan foi primeiramente aventada por Fabio Capello, que era o treinador da seleção inglesa àquela altura. Eu estava defendendo o LA Galaxy e falava com ele sobre minhas chances de ser convocado para disputar a Copa do Mundo quando Capello me disse: “Você precisa ser emprestado para conseguir ser convocado. Precisa atuar em um nível apropriado”. Ao lhe pedir um conselho acerca de para onde deveria ir, ele respondeu: “Você deve ir para o Milan. Carlo vai cuidar de você”. Isso diz tudo o que é preciso saber a respeito de Carlo.

Na verdade, meu primeiro encontro com Carlo foi em Dubai, onde o time passava a folga de Natal. Claro que eu sabia que ele era um técnico espetacular, mas não estava preparado para a pessoa fantástica que ele também é. Acho que é um treinador que todo jogador gostaria de ter. Carlo impõe respeito porque tem sido bem-sucedido há muitos anos, mas não é só isso. Ele é uma pessoa bacana e os jogadores simplesmente querem atuar e vencer por ele — acho que tem sido sempre assim com Carlo. Não se esqueça de que ele não é somente um ótimo treinador; foi ainda um excelente jogador, com troféus para comprovar, e isso não é algo que acontece a todo instante.

Ao se dizer que Carlo é uma pessoa bacana, é preciso que se entenda também que dentro das quatro linhas ele é muito exigente. Sempre faz os atletas trabalharem duro pois sabe o que é preciso para obter sucesso.

No momento em que cheguei a Dubai para me juntar ao time, sabia que nunca faria parte dos titulares porque havia muitos jogadores que estavam ali fazia anos e eu estava chegando apenas por empréstimo. Na verdade, nem pensei nisso. Trabalhei duro e fui bem nos treinamentos e depois, no primeiro jogo após o período de natal, contra a Roma, estava entre os relacionados para iniciar a partida. Obviamente fiquei muito satisfeito, e meu relacionamento com Carlo naquele momento era ótimo. Como jogador, a pior coisa que existe é um treinador não reconhecer que você está trabalhando duro, mas Carlo havia visto meu esforço. A partir daquele momento sabia que sempre seria feliz jogando sob seu comando.

Quando minha passagem pelos Estados Unidos chegou ao fim e tive a chance de me juntar ao Paris Saint-Germain por um período de seis meses, não foi difícil tomar a decisão. O desafio de poder ajudar a equipe a conquistar seu primeiro troféu em dezenove anos, o fato de Carlo ser a pessoa que estava pedindo minha contratação e, claro, de que Ibra também estava lá mostravam que não havia muitos motivos para dizer não.

No vestiário, sua abordagem é tranquila. Ele acredita que os jogadores devem ser capazes de se motivarem. Alguns técnicos gritam e se zangam para mostrar autoridade, ao passo que Carlo possui autoridade simplesmente porque você o respeita demais. A tranquilidade que ele incute em todo o vestiário ajuda os atletas a ficarem calmos em sua presença e a quererem jogar por ele, e essa é uma de suas maiores qualidades.

Em relação aos aspectos táticos, não há nada que você possa mostrar que o deixará surpreso. Primeiro, porque ele é italiano, e eles levam esse aspecto do jogo muito a sério lá; e, depois, porque ele sabe tudo o que é preciso saber sobre o esporte. No Milan, tínhamos sessões constantes de vídeos e reuniões a respeito do time adversário e de seus atletas. Ele se cerca de grandes profissionais e não deixa nenhuma ponta solta. Carlo é esse tipo de profissional, e é por isso que conquistou o sucesso que conquistou e que continuará a ter. Segue fazendo as coisas até que estejam corretas.

Outro ponto importante acerca de Carlo era que, quando o time passava por um momento complicado, ele dizia que era sua responsabilidade, assumindo toda a culpa. Ainda que houvesse algumas coisas acontecendo no clube que estivessem atrapalhando, nunca permitia que atingissem os atletas. Carlo tirava toda a pressão de nós e assumia a responsabilidade — é isso que os grandes treinadores fazem.

Carlo era muito tranquilo, mas se você não estivesse jogando bem, e se não estivesse fazendo a coisa de maneira correta ou da forma como ele havia dito para fazer, você ia ficar sabendo. Acredito que se existe algo que o deixa nervoso é uma atitude ruim — não levar “a sério”, como ele diz. Felizmente, eu tinha sido formado por outro treinador que acredita que tudo está ligado à atitude. Carlo afirma também que é essencial fazer a leitura correta do jogo e do adversário. Se você está vencendo seu oponente por 3 × 0 ou 4 × 0 e fazendo firulas, ele não vai gostar; é o típico italiano: tudo está relacionado a fazer as coisas corretamente.

Ele realmente gosta que os jogadores sejam “sérios” nos momentos certos. Mais uma vez tive sorte de ter feito parte de uma equipe como o Manchester

United, onde se você chegasse um minuto atrasado seria multado. Carlo tem a mesma mentalidade. Para ele, é preciso fazer as coisas corretamente para ter sucesso e ser o melhor no nível mais alto do esporte. Você tem de ser profissional, não pode simplesmente participar dos treinamentos despreocupadamente, sem se esforçar.

Veja o caso do Ibra, que atuou sob o comando de Carlo por vários anos. Todos sabem que Ibra é um dos melhores jogadores que existe, mas também é um dos que mais trabalham duro. É respeitado nos treinos porque para ele não importa se está jogando uma Copa do Mundo ou um jogo de cinco contra cinco, ele quer vencer — e Carlo é exatamente assim. Carlo tolera uma determinada quantidade de brincadeiras, e, desde que você esteja fazendo as coisas de modo profissional, não verá problema nisso, mas do contrário ele vai demonstrar que está decepcionado. Seu time pode estar vencendo, mas ele não vai estar satisfeito se a atitude não for a correta. Ele busca que seus atletas sejam profissionais mesmo quando estão se alongando e se aquecendo.

Claro que ele pode perder a cabeça, como todos nós, eu suponho. Mas isso parece nunca afetar a percepção das pessoas em relação a ele. Acho que a única vez que o vi se descontrolar foi no último jogo da temporada, pelo Milan, quando lutávamos por uma vaga na Champions League. Estávamos vencendo, mas jogando muito mal. Não posso dizer o que o deixou nervoso porque quando ele perde a cabeça começa a falar em italiano. É algo sensacional e inusitado de se ver, mas um pouco assustador. Ainda bem que não sou fluente em italiano.

Tive a sorte de atuar em clubes comandados por grandes técnicos e não conseguiria ranqueá-los — eles possuem diferentes estilos. Mas existe uma coisa que todos têm em comum: são vencedores. Cada treinador tem sua maneira de comandar uma equipe e os jogadores individualmente. Sir Alex Ferguson impunha respeito e Carlo automaticamente é respeitado porque sabe tudo sobre futebol. Ele trata os jogadores com muito respeito, *mas só se for respeitado em contrapartida*.

Lembro-me claramente do último jogo de Carlo no Milan. Vi no vestiário quanto amor os jogadores nutriam por ele — e essa não é uma palavra forte demais. Eles não o amavam somente como treinador, amavam-no como pessoa. Para aqueles atletas, sua partida era como a perda de um pai. Carlo disse algumas palavras no vestiário e estava emocionado, mas ainda mais emocionados estavam os jogadores que trabalharam por anos com ele. Eu tinha atuado somente por seis meses sob seu comando àquela altura, e ele estava

falando em italiano, então só consegui entender alguns pedaços; mesmo assim, também me emocionei.

Jogadores como Paolo Maldini, Gennaro Gattuso, Filippo Inzaghi e Alessandro Nesta choravam porque sabiam que o clube iria mudar, tudo por causa daquela pessoa — daquele homem que tinha dado tanto sucesso ao Milan — que estava saindo. Como disse Ibra, depois, no PSG: “Agora que Carlo se foi, vocês vão reconhecer como ele era bom”. Infelizmente, isso acontece bastante. Muitas vezes é apenas quando um grande técnico como ele deixa um clube que todos percebem o tamanho de sua influência.

5. O LOCAL DE TRABALHO

HÁ TODA UMA MÍSTICA EM torno da sacralidade do vestiário, mas ele tem a mesma dinâmica de qualquer outro local de trabalho. Uma parte essencial da caixa de ferramentas de qualquer líder é conhecer as suscetibilidades de ambientes específicos. Aclimatar-me rapidamente a esse ambiente intenso é algo que tive de fazer ao longo de toda minha carreira como treinador.

No primeiro dia em um clube, atletas e funcionários demonstram muito respeito por mim devido ao que conquistei, tanto como jogador quanto como treinador. Depois disso, passam a me olhar e observar diariamente: *O que estou fazendo? Até que ponto é fácil lidar comigo? Sou sério? Profissional?* Essas são as perguntas que passam pela cabeça dos jogadores — é como fazer uma prova todos os dias. Se eles não acham que podem ser ajudados em suas carreiras, não importa onde o técnico atuou ou quem já treinou. O inverso também ocorre. Se acham que algo pode ser feito por eles, não interessa se quem os treina já foi jogador ou não.

Tudo está relacionado ao que pode ser feito por eles, porque pessoas talentosas são bastante egoístas, querem que seu talento seja fomentado. Para os jogadores, tem a ver com ajudá-los a melhorar, e, se eu não consigo isso, então não tenho valia para eles.

LÍDERES DO VESTIÁRIO

Ao chegar ao Chelsea, achava que me acomodar em um novo ambiente, longe do conforto de meu país de origem, seria meu maior desafio. Reconhecidamente, o clube todo estava preparado para me ajudar na aclimação, mas será que o vestiário iria representar um desafio diferente? Embora houvesse uma grande quantidade de jogadores estrangeiros na equipe, havia também uma forte presença de ingleses ali que formavam o núcleo do clube e que precisariam estar do meu lado para que eu pudesse ser bem-sucedido. No fim das contas, isso, na verdade, tornou meu trabalho mais fácil do que poderia ter sido. Encontrei excelentes jogadores ingleses: John Terry, Frank Lampard, Ashley Cole. Eles eram profissionais nos treinamentos e nos jogos, com a atitude correta e grande intensidade, resultando em uma agradável surpresa. Quando você adiciona ainda atletas como Petr Čech, Didier Drogba e

Michael Ballack, tem um grupo principal de líderes inequívocos — estilos diferentes de liderança, mas todos com personalidades fortes — e grandes exemplos para os demais.

Comecei a desenvolver relacionamentos com cada um desses jogadores separadamente. Gosto de conversar com os atletas não apenas sobre aspectos táticos, mas também sobre assuntos pessoais, e de brincar com eles. Nem tudo precisa ser *sempre* tão sério no trabalho. Para mim, os interesses pessoais são importantes em si, interesse-me por cada jogador individualmente, e com eles me preocupo, e isso ainda me ajuda a construir uma relação com os atletas para quando chegar o momento de tomar decisões difíceis no decorrer da temporada. É importante fazer isso no início do trabalho. Com algumas pessoas é mais fácil desenvolver esse vínculo, ao passo que com outras pode ser mais complicado. Com Drogba não foi tão fácil no princípio porque ele era um pouco reticente e não depositava muita confiança em mim.

Possuir grandes líderes na equipe é sempre fundamental. Eles não precisam ser como eu; em vez disso, precisam me complementar e ter o respeito do resto do time. De modo ideal, deve existir mais de um líder. No Chelsea, havia um número considerável de líderes no vestiário; e no Real havia gente como Ramos, Cristiano Ronaldo e Pepe.

Líderes só conseguem comandar se os seguidores acreditarem neles, não importando o motivo dessa crença. Pode ser devido à sua personalidade, como Ibrahimović ou John Terry; ou pelo exemplo, caso de Franco Baresi, com quem joguei no Milan, ou de Cristiano Ronaldo. E pode ser ambos. Gosto de pensar nos líderes deste modo: líderes de personalidade ou técnicos. Os primeiros usam a força de sua personalidade para liderar; são sempre falantes na equipe, conversando muito com seus companheiros, muitas vezes gritando no gramado, ajudando todo mundo. Devem ser confiantes e destemidos e sempre se prontificarão quando a situação exigir.

Já os líderes técnicos não falarão tanto, mas liderarão dando exemplos. Tais jogadores são constantemente muito profissionais, sendo inspirações para os mais jovens. São aqueles que, dentro de campo, dispõem do mais completo conhecimento; treinam e jogam para valer, além de se comportarem corretamente fora de campo, representando o espírito da cultura do clube. Descobri que é muito produtivo ter uma combinação desses tipos de líderes, sabendo que suas qualidades não são mutuamente excludentes — um jogador pode possuir uma personalidade forte e ser um grande exemplo. Pode haver ainda o que chamo de líder político, um jogador que é visto pela imprensa e

pelos torcedores como líder e representante do clube, mas que raramente recebe a mesma avaliação de seus companheiros.

Algumas vezes atletas do quilate de Cristiano Ronaldo não estão interessados no resto da equipe, somente em si mesmos, mas esse não é o caso de Ronaldo. Ele é um líder técnico, extremamente sério e profissional em tudo o que faz.

No Milan tive a sorte de contar com Paolo Maldini, um líder de personalidade e um líder técnico, um ídolo do clube que, como Ramos no Real, tinha personalidade forte, nunca se assustava, nunca se sentia apreensivo, era sempre positivo e conversava bastante com os companheiros. Havia Andrea Pirlo, que era um pouco solitário, um tanto tímido, mas um grande exemplo em campo — um líder técnico. Alessandro Nesta também era um bom exemplo, um estilo diferente do de Maldini; e Gennaro Gattuso era outro. Andriy Shevchenko possuía tanto a personalidade forte como a grande técnica, mas concentrava-se demais em seu próprio jogo. Era um atacante, o que se pode fazer? O mesmo ocorria com Hernán Crespo, ótimo para o time simplesmente porque era bastante determinado a fazer gols.

Claro que quando há tantos nomes de personalidade, sempre vai haver conflitos, e eles devem ser resolvidos rapidamente. Em uma ocasião, no Chelsea, ocorreu uma briga entre Michael Ballack e Joe Cole depois de uma entrada dura de Ballack no jogador inglês durante um treino. Ele acertou Joe, que reagiu e ambos se encararam. No futebol, algumas vezes, ocorre um contato, o outro atleta se irrita e reage e a coisa toda ganha proporções por razões bobas. Quando acontece uma briga é porque normalmente um ou os dois jogadores estão um pouco nervosos e têm uma reação exagerada, raramente é algo sério.

Antes de interferir em assuntos assim, espero para ver se os atletas vão resolver entre si. Caso isso não ocorra, eu então os mando para o vestiário. Às vezes, se foi algo muito feio, junto-me a eles pouco depois para me certificar de que não deram sequência àquilo, mas quase sempre quando chego eles já se acertaram e eu me retiro. Se não for esse o caso, converso com eles ao mesmo tempo e depois individualmente, e talvez no dia seguinte, quando a discussão já foi resolvida, falo com todo o grupo: “Ontem houve uma briga. Não vamos deixar que aconteça de novo porque somos companheiros e precisamos ficar juntos se queremos conquistar alguma coisa”. No episódio entre Cole e Ballack, conversei com eles em conjunto, eles apertaram as mãos e tudo se acertou.

Talvez eu tenha tido sorte de nunca ter enfrentado uma animosidade como a que me contaram ter havido entre Andy Cole e Teddy Sheringham no

Manchester United, mas Sir Alex Ferguson lidou com aquilo a seu modo e o sucesso do time não foi prejudicado. Sempre vai haver jogadores que são mais próximos de uns do que de outros, mas todos precisam entender que não podem permitir que relacionamentos ruins afetem a equipe. Isso não interessa a ninguém; e vale para mim. Não tenho o mesmo relacionamento pessoal com todos os atletas — sinto-me mais à vontade com alguns do que com outros —, mas no vestiário todos são iguais. Devem saber que os trato da mesma maneira porque sou profissional. Qualquer indício de favoritismo pode ser letal.

O CAPITÃO

Algumas vezes há exageros quando se fala sobre o capitão da equipe no futebol, mas esse é um fator que pode ser importante. Determinados jogadores querem ser capitães e crescem quando lhes é dada a braçadeira. Outros não querem, ou não precisam, ser o capitão do time — são líderes naturalmente. Ao receber a braçadeira de capitão no Paris Saint-Germain, Ibrahimović a recusou dizendo que não tinha certeza de quanto tempo ficaria no clube e por isso ser capitão seria algo errado. Mas isso não o impediu de ser um líder natural graças à sua personalidade.

Na minha carreira como jogador só fui capitão por um curto período, na Roma. Era um pouco estranho porque, para ser sincero, não queria ser capitão. Sven-Göran Eriksson era o treinador e a braçadeira pertencia ao meio-campista Agostino Di Bartolomei. Quando Di Bartolomei foi vendido ao Milan, o normal era que o jogador mais antigo da equipe se tornasse capitão. Esse era Bruno Conti, um vencedor de Copa do Mundo. Ele tampouco queria exercer aquela função, e havia outros jogadores à minha frente — eu tinha apenas 25, 26 anos —, mas Eriksson decidiu que eu seria seu capitão. Perguntou aos outros jogadores mais antigos se era uma boa ideia me fazer capitão e todos disseram “sim”.

Fiquei um pouco surpreso com aquilo, mas foi uma honra. No fim das contas, acabou sendo por um ano apenas. Fui para o Milan, onde Franco Baresi era o capitão. Ele não iria dar espaço para ninguém, muito menos para um recém-chegado. Baresi era um líder técnico; não falava muito, mas era muito sério — e muito forte. Sua força vinha do exemplo que dava, de seus valores e de sua ética profissional. Maldini aprendeu muito com Baresi.

Em meu curto período como capitão, nunca tive nenhum problema de verdade, mas isso porque naquele tempo a figura do capitão não tinha a importância que tem hoje — àquela altura era mais uma honra do que uma

função. Atualmente, o capitão se envolve mais, conversando com o treinador e os árbitros e desempenhando um papel para equipe, sendo uma referência para os jogadores e o dono da equipe. Como os elencos são maiores hoje em dia, existe mais responsabilidade sobre o capitão para que ele seja um exemplo para os jogadores que estão sendo promovidos da base.

Certas vezes, como treinador, ao chegar em um novo clube, você já encontra o capitão escolhido, caso de John Terry no Chelsea, e a situação está resolvida. Contudo, em outras ocasiões, como no Paris Saint-Germain, é preciso trocar o capitão. Quando cheguei ao Paris Saint-Germain, Mamadou Sakho, de apenas 21 anos, era o dono da braçadeira. Mantive-o na função até que conseguisse um jogador mais adequado para usá-la, e quando Thiago Silva foi contratado, recebeu a incumbência de capitanear o time. Tomei essa decisão não porque Sakho não exercia bem a função, ele tinha várias qualidades, mas porque havia muita pressão em cima dele — por ser de Paris, ter sido criado nas categorias de base do clube e ser muito jovem; ao tirar essa responsabilidade dele, eu estava tirando também um pouco da pressão. Thiago não falava muito, mas, como Baresi, era um exemplo para os demais jogadores.

Embora eu deva, como técnico, ter uma relação particularmente próxima com o capitão, é preciso que ela seja profissional, não pessoal. Tem de haver uma certa distância entre mim e os jogadores, mesmo que ele seja o capitão. Aprendi isso com Maldini, no Milan. Ele me ajudou muito quando éramos companheiros e achei que seria a mesma coisa quando passei a ser o comandante da equipe; contudo, quando me tornei seu treinador, Maldini alterou seu comportamento mais do que eu. Eu ainda olhava para ele como se fôssemos companheiros de time, mas ele me tratava como o “chefe”. Não teria conseguido fazer aquela mudança tão facilmente; porém, quando Maldini deixou claro para mim que tínhamos de ter um relacionamento novo e profissional, entendi o motivo. Sou grato a ele.

Nem sempre o capitão é o principal líder da equipe. No Real, Ramos não era o capitão do time — tal honra era dada a Casillas —, mas era o líder, principalmente porque Casillas não estava atuando em todas as partidas. Casillas era o capitão porque viera das categorias de base do Real e participara de muitos jogos pelo clube, mas a liderança de fato era de Ramos.

No Real Madrid a configuração é estranha. O clube possui um capitão e três vice-capitães, e é esse grupo que fala com o presidente em nome dos atletas sobre assuntos como premiações. Quando dirigi a equipe, Casillas era o capitão e os vices eram Ramos, Marcelo e Pepe. Eles eram os atletas mais antigos,

aqueles que estavam há mais tempo no clube. Se você olhar as fotos da equipe, verá o presidente no centro; acima dele está o treinador; depois, ao lado do presidente, pode-se ver Casillas, Ramos, Pepe e Marcelo.

Desse modo, o Real apresentava uma configuração fluida. Você tinha o capitão, mas havia outros líderes, Ramos encabeçando-os, ao passo que no Chelsea o principal líder, John Terry, também era o capitão. A vantagem de se ter um capitão seguro e forte é que outros atletas têm a oportunidade de liderar a seu modo.

Jogadores como Terry, Maldini e Ramos mostram personalidade em todos os momentos — quando falam antes das partidas, ao conversarem com os companheiros, comunicando-se dentro de campo, por suas atitudes nos treinamentos. O capitão é importante, mas ter lideranças espalhadas por toda a equipe é fundamental. Caso se consiga encontrar o equilíbrio certo e possuir as duas coisas, as chances de vencer são enormes.

AS REGRAS DO VESTIÁRIO

O vestiário hoje em dia é o mesmo vestiário de meu tempo de jogador, vinte, trinta anos atrás. O relacionamento entre os atletas não mudou, o que mudou é o que acontece do lado de fora. Os jogadores hoje em dia enfrentam pressão comercial de patrocinadores, agentes e uma grande quantidade de outros fatores externos. Essas pressões também vêm de dentro de clube, mas de *fora* do vestiário. Do lado de dentro, é o mesmo de sempre.

Claro que nas divisões mais importantes estão os principais talentos, as superestrelas. Como disse ao longo deste livro, é fundamental se comunicar com seus talentos, ter uma relação profissional com eles, e que eles tenham esse tipo de relacionamento com seus companheiros. As superestrelas devem saber que, embora seus salários possam ser dezenas de vezes maior do que o de seus companheiros, não podem esperar por privilégios — devem se submeter às mesmas regras; é, verdadeiramente, um jogo de equipe. Essa é, e sempre foi, uma regra do vestiário.

Os atletas têm de entender que precisamos de flexibilidade e de igualdade para o bem do grupo, e é meu trabalho convencê-los a obedecer a esse princípio. O problema é que os jogadores frequentemente acham que sabem o que é melhor para eles — ou acreditam em seus agentes quando esses lhes dizem como são especiais.

Os códigos que regem o vestiário são os mesmos que regem qualquer outro local de trabalho — as pessoas sabem o que é ou não um comportamento

aceitável. É sempre uma questão cultural. A diferença entre cultura e atmosfera é que queremos que a primeira seja permanente, mas sabemos que a segunda pode mudar. O mesmo ocorre com regras implícitas e explícitas em relação ao local de trabalho. Regras explícitas podem mudar, mas as implícitas representam a cultura subjacente, aceita.

Regras implícitas são difíceis de se administrar porque estão vinculadas ao cerne do que se espera sempre ser um código velado dos jogadores e do clube. Tenho somente uma regra implícita: ser profissional, mas nem sempre posso controlá-la porque só sou capaz de controlar o que acontece no jogo e nos treinamentos. Consigo supervisionar o profissionalismo dos atletas no momento em que estou com eles, mas não posso esperar monitorá-los quando estão em suas casas ou longe do clube. É por isso que a comunicação dentro do relacionamento é tão importante. Você tem de dizer o que espera dos jogadores em todos os momentos, mesmo quando estão longe do time, e não apenas com palavras, mas também com exemplos. Posso falar para os atletas que precisam ser profissionais — comer e dormir corretamente —, mas não consigo forçá-los a fazer isso. Não sou capaz de monitorá-los todos os dias, por isso preciso convencê-los, influenciando-os e confiando neles. Faço isso usando os melhores profissionais como referência.

No Real Madrid aconteceu um problema no treinamento certo dia quando um dos jogadores repentinamente abandonou o gramado e voltou para o vestiário sem minha autorização. Fui vê-lo depois e disse a ele: “Você tem de treinar; não quer passar a ser conhecido por esse tipo de atitude”. Ele reclamou dizendo que outro atleta não estava trabalhando duro o suficiente durante o treino, que estava enganando os companheiros. Respondi: “Mas hoje havia dezesseis jogadores lá e você ficou de olho naquele que não treinou corretamente. Os outros catorze treinaram bem. Por que você tem de falar comigo sobre aquele que não corre, que não se esforça — por que escolher esse jogador? Por que você não olha para os atletas que são profissionais de alto nível no campo? Não se volte para aquele que teve um comportamento ruim hoje porque isso é somente uma desculpa para você. Porque existe um atleta que não trabalha adequadamente você acha que pode fazer o mesmo. Não é isso que os grandes jogadores fazem. Se seus companheiros olhassem para você em determinados dias e fizessem a mesma coisa, nunca terminaríamos um treinamento com todos no gramado, porque há momentos em que você não treina corretamente. Eu teria de arrumar uma desculpa para você.”

Disse a ele que também havia explicado aquilo para o outro atleta, dizendo-

lhe que se ele quisesse ser valorizado como Ronaldo, também precisava marcar sessenta gols por temporada durante muitos anos. “Ronaldo deve ser sua referência”, disse para o jogador que tinha reclamado. “Você tem de mudar sua atitude, olhar para os jogadores que treinam bem.”

Ele respondeu: “Agora eu entendi”.

O mesmo aconteceu com Florent Malouda. No Chelsea usávamos GPS para coletar informações sobre o desempenho de cada jogador e, no meio da primeira sessão de treinos, Malouda tirou seu GPS e foi para o vestiário. Eu o segui e lhe perguntei por que ele havia deixado o treinamento.

“Porque estou cansado dessa merda de GPS”, disse. “É apenas para me controlar e não gosto de ser controlado. Não quero treinar com isso.” Eu lhe disse: “Você tem de treinar com isso. Não é para controlá-lo — é para controlar o meu trabalho”. Tentei lhe explicar a situação mostrando, muito tranquilamente, que seu comportamento era inaceitável. “Se você não for lá para fora”, acrescentei, como o próprio Vito Corleone teria dito, “tenho de matar você.” Ele foi.

Depois disso, a questão do GPS foi melhor administrada. Os atletas realmente não gostavam de usá-lo diariamente e, na minha opinião, não é sempre fundamental usá-lo, por isso chegamos a um acordo. O GPS só é essencial quando se tem uma sessão de treinos intensa, para impedir que os atletas se lesionem; assim, eu disse: “Vamos utilizá-lo em quatro dos seis dias de treino”. O problema era que alguns jogadores, especialmente os britânicos, queriam usá-los *todos* os dias. Eles não conseguiam entender que, para mim, se usássemos o GPS em quatro dias o resultado era o mesmo — não muda nada. “Por que não podemos trabalhar mais forte?”, eles indagavam. Essa é a maneira britânica de ser.

Recordo-me do que Paul Clement me disse sobre o treinador inglês de rúgbi Clive Woodward, vencedor da copa do mundo. De acordo com Woodward existem dois tipos de pessoas: incentivadores e sugadores de energia. Quando se olha para o comportamento do atleta do Real Madrid que acabei de descrever, pode-se ver claramente um sugador de energia. O comportamento dessas pessoas suga sua energia; pode sugar a energia do grupo todo. Certamente sugou a energia do atleta que abandonou o treinamento.

Os incentivadores é que são os pontos de referência para todos, inclusive para mim. Jogadores como Sergio Ramos lhe dão energia — quando falam, quando treinam. Cristiano, Pepe, Benzema são todos “incentivadores”. Quando falo a um atleta: “Você tem de ser profissional”, eles devem entender que estou

dizendo isso para o bem deles. Não quero explicar em detalhes essa lei, que, acredito, deve estar subentendida, mas posso *mostrá-la* apontando para outros jogadores. Eles podem ver com os próprios olhos e entender como se comportar.

Se chega ao clube alguém que não age de maneira profissional, tenho de administrar a situação sendo extremamente profissional nos treinamentos. Não posso permitir que meu sentimento acerca do comportamento do atleta afete excessivamente meu trabalho com ele. No entanto, isso é difícil. Durante minha carreira, o chefe sempre foi um grande exemplo; primeiro, meu pai; depois, o treinador — uma extensão da família. Atualmente, para os jogadores, o treinador não é uma referência tão importante. Ele ainda é um exemplo, mas não como antigamente. Agora, eles possuem sua própria família futebolística, seu próprio quadro de referência: os agentes, a imprensa. O técnico não é mais tão importante quanto costumava ser; em virtude disso, estabelecer relações pessoais não é fácil. Mas no dia a dia é preciso construir um relacionamento mais completo com o jogador conforme ele passa a entender a regra tácita: atender as condições de profissionalismo exigidas por mim e pelo clube.

Existem outras regras implícitas que são únicas de acordo com os diferentes vestiários ao redor do mundo. No Milan, treinávamos às três da tarde, mas no Chelsea os jogadores estavam habituados a treinar às onze horas da manhã. Não se pode começar os treinos às três da tarde em Londres porque, no inverno, estará escuro antes do término da sessão de treinos, às cinco horas (além disso, se o treino ocorre de tarde, não se consegue chegar às casas de aposta antes do início das corridas). Essas regras tácitas fazem parte da cultura.

Eu poderia, seguramente, criar regras explícitas. Em teoria, tenho esse poder. Poderia dizer aos jogadores: “A partir de agora treinaremos às sete horas da manhã”, mas essa não é a maneira correta. Isso é somente para demonstrar poder. É sempre melhor usar um poder brando, um poder *tranquilo* com os atletas para influenciá-los e fazer com que sigam as regras tácitas porque *acreditam* nelas.

Existem momentos em que é fundamental usar tanto regras tácitas quanto explícitas. Espero que todos os jogadores que trabalharam comigo saibam que minha regra mais importante, e que não aceito negociar, é treinar para valer — sempre dando 100 por cento nos treinamentos. É preciso saber disso se o atleta quiser trabalhar comigo. Não posso deixar apenas que aprendam com os outros, isso demora demais. Preciso dizer a eles e então os demais irão reforçar isso constantemente, e, quando alguém passar do limite, será alertado pelos demais:

“O chefe não vai gostar disso”, dirão eles.

É crucial que tudo aquilo que não é negociável seja claramente dito e implicitamente reforçado pelo comportamento dos jogadores nos treinamentos. Se posso apontar para o comportamento de um outro atleta, usando-o como exemplo, fica muito mais fácil do que ter de descrever o que desejo.

Sempre vai haver um momento em que um jogador vai querer testá-lo, e então você será obrigado a equilibrar princípios e conveniência. Em minha primeira temporada no Chelsea, a sete jogos do fim, realizamos uma reunião antes do jogo contra o Aston Villa; Didier Drogba chegou trinta minutos atrasado e, por essa razão, não jogou. Não porque eu estivesse chateado, mas porque ele precisava ter participado da reunião — eu tinha apresentado o plano tático do jogo, explicando tudo aos jogadores, e não podia dar um tratamento especial a Drogba. Ninguém podia perder aquela reunião.

Sem a presença de Drogba, vencemos por 7×1 . Seu substituto, Nicolas Anelka, não marcou, mas teve uma atuação fantástica, acabando com o Aston Villa com sua movimentação. No jogo seguinte, enfrentamos o Manchester United em Old Trafford; mais uma vez, Drogba ficou de fora — não porque havia se atrasado, mas porque Anelka fizera uma partida brilhante contra o Aston Villa. Essa é a regra do vestiário: todos são iguais, não existe tratamento especial. Todos devem ser profissionais. Drogba entrou no decorrer da partida e marcou nosso segundo (e decisivo) gol. Não ficou ressentimento entre nós, e ele respondeu de maneira perfeita ao fato de ter sido retirado da equipe.

Algumas vezes esses incidentes deixam de ser meros testes e tornam-se inaceitáveis. Os jogadores devem saber o limite, uma vez que você não pode esperar que as pessoas aceitem as regras se não as conhecerem. É preciso comunicá-las logo no início do relacionamento. Existem várias coisas que não são toleradas: chegar constantemente atrasado para os treinos é uma; não respeitar os companheiros, outra. Se alguém desrespeita minha comissão técnica, aí não dá. Isso é inaceitável.

Essas regras não passíveis de discussão dizem respeito a comportamento, e somente comportamento. Não têm nada a ver com erros cometidos dentro de campo. Se esse tipo de comportamento é direcionado a mim, posso responder e lidar com isso, mas se atletas acham que podem faltar com respeito com minha comissão técnica porque eles não são o chefe — ah, isso não! Está errado. Preciso defender o status deles. Coisas assim afetam a personalidade da equipe, quem *somos* como um time, e, para mim, não são negociáveis. Os atletas sabem que sou aquele que toma a decisão final, mas precisam respeitar a equipe que

me auxilia. Devem saber que qualquer ataque a meu grupo de assistentes é um ataque a mim.

Tive problemas com um determinado jogador por isso. Ele desrespeitou meu auxiliar, Paul Clement, durante um treinamento e o mandei para o vestiário imediatamente. Depois, quando conversei com ele, disse-lhe: “Isso é inaceitável. Vou falar para o presidente que quero você fora da equipe”. E, no fim, ele deixou o clube, mas, já a partir daquele momento, a confiança havia sido perdida.

O LOCAL DE TRABALHO: O JEITO TRANQUILO

- Sua responsabilidade como líder é com aqueles que você lidera.
- A influência vale mais que a coerção.
- Acabe com rixas o mais rápido possível. Os grandes talentos podem ser muito frágeis; conflitos que se prolongam podem alterar seriamente a energia do grupo.
- Encoraje os funcionários a tomar posse do ambiente e da cultura do local de trabalho. Aquele lugar é a segunda casa deles, onde passarão muito tempo. Deixe que as pessoas coloquem suas marcas ali.
- Estimule os incentivadores; elimine os sugadores de energia.

**NAS
PALAVRAS
DOS...
JOGADORES**

JOHN TERRY

QUANDO CARLO FOI ESCOLHIDO PARA ser treinador do Chelsea, eu já tinha ouvido coisas muito boas a seu respeito, especialmente sobre sua capacidade de gerir pessoas, e estava curioso para conhecê-lo. Ele havia trabalhado com alguns dos melhores jogadores do mundo, atletas em quem eu me inspirara durante minha carreira, e ainda assim fiquei surpreso ao saber em primeira mão como ele era realmente bom. Sua capacidade de administrar pessoas era a melhor que já vira, mas o que me impressionava de fato eram seus treinamentos, seu entendimento dos jogadores e das pessoas, algo que atualmente não acho que muitos treinadores possuam. Ele trata a todos como seres humanos, não importando se vencemos, perdemos ou empatamos.

Você sabe que seus treinos são excelentes porque ele comandou os melhores times do mundo, algo que fala por si só, mas o diferencial é o toque pessoal — perguntar sobre a família, preocupar-se com as coisas que acontecem fora das quatro linhas —, são os detalhes. Isso, na minha opinião, é o motivo para os jogadores o amarem. Em vez de ser distante, ele fomenta sempre uma mentalidade de equipe.

Já o vi explodir com alguém depois de um jogo — não frequentemente, mas aconteceu. Ele não aceita derrotas facilmente; tem esses rompantes esporádicos, e ninguém diz nada, só escuta e assimila, e depois de alguns minutos ele volta a ser seu melhor amigo novamente. Carlo andava até o fundo do ônibus depois de uma derrota dizendo: “Vai ficar tudo bem. Voltamos a jogar em três dias e vamos vencer, não se preocupem”. Os pequenos detalhes.

Paolo Maldini, Alessandro Costacurta, Alessandro Nesta, esses zagueiros verdadeiramente fantásticos foram treinados por Carlo. Eu gostava de lhe perguntar, por exemplo, o que eles faziam depois dos treinos ou o que faziam para melhorar seu jogo. Estava louco para saber sobre isso. Como ele trabalhava com aqueles jogadores da minha posição que eram provavelmente alguns dos melhores de todos os tempos? Como eram as conversas? Eram conversas individuais, somente com os quatro defensores, ou com todo o time?

Comigo eram predominantemente individuais. Não sei se ele realmente acreditava naquilo ou não, mas Carlo me dizia: “JT você faz parte desse mesmo grupo de jogadores, apenas continue a fazer o que está fazendo”. Isso fazia eu me sentir como um deles, parte daquele conjunto de pessoas que sempre admirei. Na verdade, não me importa se ele acreditava ou não porque Carlo me fez sentir muito especial durante seu período no Chelsea.

Participei de grandes partidas e em todas ele tirou o melhor de mim e dos outros jogadores. Fazia com que nos sentíssemos gigantes perante a imprensa, e na hora certa. Carlo mantinha todos unidos, algo que eu não via fazia muito tempo, e manter um grupo de 25 pessoas felizes o tempo todo não é fácil. Existem, naturalmente, os onze titulares, mas todos se esquecem dos outros catorze jogadores que não atuam, que estão chateados porque não vão jogar. Esses são os atletas que treinam sozinhos no dia seguinte à partida enquanto os outros estão fazendo atividades de recondicionamento e se preparando para o próximo jogo. Os treinos precisam ser bem dirigidos, ele precisa estar presente e ativo durante os treinamentos, e sempre esteve; Carlo estava em todos os treinos, sempre disponível.

Sua porta sempre esteve aberta para todos, e hoje em dia não acho que isso seja tão comum. Acredito que existem treinadores que fecham suas portas e pensam somente no time titular, mas ele estava interessado nos meninos da base. Sabia o nome de todo mundo, inclusive dos jovens, e sei disso porque, sendo um atleta vindo da base, significa muito para esses garotos o fato de Ancelotti saber como se chamam.

Carlo, ao chegar, foi inteligente. Ele não ignorou o fato de termos tido muito sucesso sob o comando de José Mourinho e de que muitos daqueles jogadores ainda estavam aqui. Assim, não se comportou como um daqueles treinadores que chegam e dizem: “Bom, essa é a minha maneira. É a forma como eu penso e as coisas serão do meu jeito ou não darão certo”. Não, ele chegou e falou com os atletas mais experientes, em grupo e individualmente, e disse: “É claro que tenho meus conceitos, mas vocês conquistaram grandes coisas aqui nos últimos tempos. Precisam me passar algumas informações a respeito do que acreditam que funcionou realmente bem e por que acham que foram tão bem-sucedidos. Além disso, me digam o modo como querem que sejam as coisas, como gostam que sejam as coisas”.

Não estou dizendo que Carlo concordava com tudo, mas estar preparado para aceitar pessoas como eu, Lamps, Didier e Petr Čech — a espinha dorsal da equipe — foi um ótimo início para o nosso relacionamento. E continuou daquela maneira, não era somente aparência; ele realmente desejava nossa contribuição; queria saber a qual rotina diária estávamos acostumados, o que achávamos que motivava os jogadores.

Claro que ele tinha suas ideias e certamente trouxe muito do aspecto tático. No Milan, Carlo gostava de trabalhar a questão tática alguns dias antes da partida. Na minha opinião, aquilo nunca funcionou no nosso ambiente na

Inglaterra e quando comentamos isso com ele, Carlo levou em consideração. Passou então a misturar as coisas, trabalhando a tática um dia antes do jogo, um pouco da formação da equipe, e, dependendo do jogo, divulgava quem seriam os titulares na véspera ou no dia da partida, principalmente se fosse um jogo noturno. O principal é que Carlo nos ouviu e, repito, não vejo muitos treinadores hoje em dia que chegam e escutam assim como Carlo fez. Alguns ainda são do tipo: ou é do meu jeito ou de jeito nenhum. A partir do momento em que se sabe que alguém está ouvindo, passa a ficar mais fácil compartilhar suas próprias ideias.

Carlo teve de mudar a maneira que estava acostumado a dar treinamentos. Na Itália, separa-se claramente a parte física da tática nos treinos e integrá-las, como fazemos aqui, era algo novo para ele. Era possível vê-lo realmente pensando sobre aquilo. A impressão era de alguém bastante estudioso, que pensa muito sobre o jogo: “Espere um pouco, isso pode funcionar”.

Ele era aberto a ideias. Tínhamos uma equipe de nutricionistas e analistas, então usávamos sempre monitores de batimento cardíaco, GPS e coisas assim durante os jogos, e eles queriam trazer essas informações para os treinamentos. Como ele vinha com uma mentalidade de “deixar tudo para o final de semana”, ficou chocado quando jogadores como eu, Lamps e Ash dávamos entradas mais duras. Era possível observá-lo pensando: “Não, não, não, não fazemos assim”, mas, na verdade, nunca disse nada. Em vez disso, Carlo falou: “É assim que vocês trabalham, continuem porque está funcionando e sem dúvida nenhuma deu certo no passado. Apenas tomem cuidado”.

Havia uma pessoa que ficava em pé na linha lateral observando o monitor com os batimentos cardíacos dos jogadores durante os treinamentos e caso eles passassem um pouco de um certo limite, Carlo pedia que o atleta parasse um pouco ou pegasse um pouco mais leve. Em nove de cada dez vezes, os atletas se negavam, frequentemente porque eram jogadores ingleses e aqueles que realmente se dedicavam, se esforçavam, e uma vez mais Carlo escutava, estando aberto a tudo. Ele trouxe várias ideias novas, não apenas para o time titular, mas também para o clube como um todo; os times da base continuam a utilizá-las nos dias de hoje.

Paul Clement estava aqui com ele, claramente sendo aperfeiçoado e procurando se desenvolver; sendo assim, em algumas ocasiões, Clem dava os treinamentos, mas Carlo comandava 90 por cento deles. E mesmo quando não conduzia os treinamentos, estava presente.

Uma das coisas com as quais ele era obcecado, o que era ótimo para mim e

para os demais defensores, era trabalhar com os cinco de trás. Trabalhávamos movimentos e o esquema o tempo todo, acertando a distância entre os jogadores, esse tipo de coisa. Como disse, devido à sua história, os atletas da defesa estavam interessados em trabalhar com ele. Esses treinos eram intensos: curtos e enérgicos. Novamente, isso mostrava como ele conhecia os jogadores. Fazíamos o treinamento em pequenos blocos de cinco ou dez minutos, porque ele entendia que não se podia realizá-los por trinta ou quarenta minutos. Os jogadores ficam entediados e querem passar a jogar cinco contra cinco — nós queremos a bola.

Quando trabalhávamos o esquema, um zagueiro central conduzia a bola e os outros se juntavam e, de repente, estávamos nos movendo instintivamente. Estávamos muito bem treinados antes do jogo, por isso vivemos uma fase tão boa sob seu comando. Todos sabiam seu posicionamento, e não era porque passávamos três ou quatro horas trabalhando o aspecto tático — era o conhecimento dele, seu entendimento. Carlo compreendia que na véspera de uma partida, antes de se concentrar plenamente no jogo, era melhor começar devagar, então parar e se divertir um pouco, e depois voltar à carga. Sabia quando era hora de mudar a chave e ficar sério e, da mesma maneira, se alegrava em permitir que as coisas fossem um pouco mais relaxadas durante a semana. Porém, dois dias antes do jogo, era possível observá-lo se concentrando na partida, e aquilo contagiava todos.

Carlo tinha consciência de que o Chelsea era uma grande equipe e perder não era uma opção. Dizia que em clubes menores uma certa inconstância era normal, mas não em um time grande. Tínhamos de apresentar uma mentalidade de time grande. Mourinho também pensava daquele jeito. Não aceitava perder de maneira alguma, nem em treinamentos; não se conformava. Acredito que como na Inglaterra os jogos ocorrem em pequenos intervalos e em grande quantidade, Carlo se adaptou bem. Não se pode ficar ruminando aquilo por uma semana. O campeonato italiano é um pouco diferente, com uma semana toda de intervalo entre as partidas; aqui, os jogos acontecem no fim de semana, na quarta-feira, no fim de semana novamente, e são jogos durante o dia, à noite, nos feriados, aos domingos.

Algumas vezes as coisas estavam indo bem no campo de jogo e chegávamos ao intervalo vencendo por 2×0 e pensando: “Está resolvido, três pontos garantidos”, e Carlo se zangava e gritava conosco. De repente, estávamos concentrados novamente, preparados para o segundo tempo. Quando você é jovem, pensa: “Por que o treinador ficou bravo?”. Mas quando se é um pouco

mais velho, como eu e Lamps, você para um pouco e pondera: “Ele está sendo inteligente — nós íamos relaxar”. Voltávamos para o campo e fazíamos 3×0 e aí passávamos a controlar a posse de bola e o jogo estava resolvido.

Ele sabia exatamente como tirar o melhor de cada um e manter todos concentrados para o segundo tempo. Conforme ficamos mais velhos, olhamos para trás e refletimos: “É isso que separa os melhores: as pequenas coisas”. Acho que é como em qualquer negócio — nos níveis mais altos as distinções são tão diminutas que são as pequenas coisas que fazem a diferença.

A aversão à derrota e a obsessão pela vitória são sentimentos comuns aos grandes treinadores — a atitude de que perder não é aceitável. Você treina como joga, e essa mentalidade é levada do técnico para a equipe, e contagia todos. Já vivenciei na pele com alguns dos melhores e quando se perde uma partida, o ideal é não estar ali. Pode ser até em um jogo de menor importância. Recordo-me de coletivos alguns dias antes do jogo, onde as coisas são descontraídas, e você podia estar no time que está perdendo por 2×0 ou 3×0 e Carlo chegava ao vestiário e tranquilamente nos dizia que aquilo era inaceitável: “Nós não perdemos”, dizia ele. “Levamos para o treinamento a mesma mentalidade dos jogos.”

Carlo sempre dizia que sua atitude e mentalidade não influenciam apenas o time principal, mas também as equipes de base. Eles saberão que a mentalidade do grupo de 25 jogadores, não apenas dos onze titulares, é: perder não é aceitável — e isso cria um legado. Onde quer que eu vá levo comigo a mentalidade de Carlo, e agora eu estou deixando um legado.

Ao chegar ao time principal, a mentalidade é que você não perde, seja em um jogo de cinco de cada lado durante um treinamento ou uma partida oficial, e o legado permanece. Veja o caso de Lamps — ele saiu do clube, e eu farei o mesmo eventualmente, mas gostaria de pensar que o legado que deixamos permanecerá. Quero pensar que, independentemente de qualquer coisa, essa é a atitude dentro do clube.

Outra coisa que grandes líderes possuem é a inteligência para grandes jogos. Carlo e Mourinho são treinadores de jogos grandes. Na Inglaterra, qualquer time é capaz de vencer outra equipe, mas quando se enfrentam os times mais fortes — Manchester City, Liverpool, Arsenal, Manchester United — é o treinador que faz com que percebamos como esses jogos são importantes. Dois dias antes da partida, comentamos isso; depois, na véspera do jogo, discutimos o assunto brevemente, com um pouco mais de detalhe. Falamos sobre os jogadores especiais, como, digamos, Rooney: “Ele gosta de pegar a bola entre o

meio de campo e a defesa”, dizia Carlo. “Assim, se você apertá-lo, isso cria espaço atrás para o centroavante, que gosta de se enfiar ali, então vamos deixar o Rooney pegar a bola.” Ele vai lhe explicar minuciosamente o que precisa ser feito, e uma vez mais é a atenção dada aos pequenos detalhes. Não por trinta ou quarenta minutos, porque não é isso que desejam os jogadores. Conversas curtas e precisas, com o grupo e com você individualmente. “Me diga, qual sua função?”, ele dizia. Tudo está nos detalhes.

Conseguir fortalecer todo um grupo de jogadores, fazer com que deem a vida em campo, joguem mesmo com alguma contusão — é uma marca de Carlo. Vi jogadores atuarem machucados, tomarem infiltrações para participar do jogo quando na verdade não deveriam jogar; mas queriam defender a equipe por Carlo Ancelotti. Em todo meu período como jogador, sei que, uma vez que se coloca tudo de lado, o que resta é o seguinte: você faz um esforço extra por aqueles que se preocupam com você como pessoa.

Esses detalhes especiais — quando ele faz perguntas do tipo “Como está seu pai? Fiquei sabendo que ele não está bem” — têm muita importância. Você pensa: “Caramba, como ele sabe disso?”. Ele sabe porque realmente se importa, e quer se importar. É isso que faz dele o melhor. Ele é, para mim, o máximo.

6. RESPONSABILIDADE

TOMAR DECISÕES

TOMAR DECISÕES É PARTE INEVITÁVEL da função de líder em qualquer setor. Para progredir diariamente, decisões precisam ser tomadas em relação a treinamentos, jogadores, quem será titular, ao time adversário. Durante uma partida, é necessário decidir rapidamente e de modo convicto. Devo fazer uma substituição? Preciso fazer um ajuste tático? Se não forem tomadas rapidamente, pode ser tarde demais. O tempo está sempre passando durante uma partida e não há espaço para indecisões — isso pode acabar com você.

Estou convencido de que “conseguir que as coisas sejam feitas” em um trabalho está inteiramente relacionado à velocidade e à concentração com que as decisões são tomadas. O exemplo mais claro disso em meu ramo de atuação pode ser visto dentro de campo. Fico sempre impressionado com o modo como jogadores de alto nível se diferenciam dos demais primordialmente por suas decisões e os efeitos delas na equipe.

Pense nos verdadeiramente gigantes, aqueles como Maradona, Pelé, Cruyff. Se você assistir a um filme deles atuando e pausar a imagem instantes antes de realizarem um passe, pode perguntar a cem treinadores onde eles devem colocar a bola e todos dirão a mesma coisa: “Deve ir ali”. Ao apertar *play*, o filme mostra a bola indo exatamente naquele local. Grandes jogadores normalmente fazem a jogada “certa” — tomam a decisão correta. Claro que todos eles querem marcar o gol, mas se outro atleta está em melhor posição, tomam a decisão acertada e fazem o passe. São essas decisões que, ao longo de uma partida, definem quem vence e quem perde.

Jogadores devem tomar essas decisões em um instante; exemplos atuais são Cristiano Ronaldo e Ibrahimović. Atletas como Ibra irão sempre tomar a decisão correta para o time, não apenas no jogo mas também nos treinos. Muitos dizem que essa capacidade é natural, não pode ser aprendida, mas sabemos que pode ser treinada. Quando comandeí Cristiano no Real Madrid, ele já possuía essa qualidade; mas, se você observá-lo em seu início no Manchester United, verá um jogador diferente, mais egoísta. Sir Alex e sua comissão o treinaram para ser um jogador de equipe. Essa é a diferença entre um jogador *comprometido* (totalmente dedicado) e um jogador *alinhado* (cujo comprometimento sempre

resulta no melhor para a equipe). É preciso que eles sejam ambos.

Minhas decisões não são tomadas em uma fração de segundos como acontece com os jogadores, mas tenho de fazer escolhas importantes rapidamente durante uma partida. De uma maneira mais genérica, preciso tomar decisões estratégicas, táticas e operacionais. Estrategicamente, precisamos apresentar um bom futebol. Por “bom futebol” não me refiro a um estilo de jogo específico, mas a um que seja eficiente tanto ofensivamente quanto defensivamente. Precisamos entender o básico do que funciona quando temos a bola e o que funciona quando o time adversário está com a posse dela. Decidir um sem pensar o outro não será benéfico a longo prazo. Talvez dê certo em uma partida, mas não com o passar do tempo. Essa é a diferença entre copas e campeonatos de pontos corridos, e é por isso que vencer o campeonato é sempre um desafio para o treinador. Claro que para o dono do clube o desafio pode ser vencer a Champions League, como foi o caso do Real Madrid quando lá estive, e então o técnico precisa encontrar uma maneira diferente de alcançar seu objetivo. É por isso que conquistar a trinca — a copa nacional, o campeonato e a Champions League — é tão difícil. Mesmo quando acontece, sigo achando que é impossível.

Desse modo, decisões estratégicas devem ser de longo prazo. No entanto, a pressão dos proprietários do clube e dos torcedores é para hoje. Nesse sentido, as decisões estratégicas passam a ser altamente influenciadas pelos donos das equipes. Posso querer, como ocorreu quando fazia parte do que imaginava ser um projeto de longa duração no Paris Saint-Germain, comprar ou promover da base um determinado tipo de jogador para o benefício futuro da equipe, mas tenho de escutar o dono, que pode querer um atleta de fora ou que um jogador da base seja promovido por razões comerciais. Tenho de ouvir isso e achar uma maneira de conciliar. Assim, minhas decisões tendem a ser mais a curto prazo e majoritariamente táticas, relacionadas a conseguir fazer com que a equipe atinja os objetivos desejados pelo dono.

Quando se passa muito tempo em um clube, como ocorreu comigo no Milan, com a segurança que isso traz, é possível envolver-se mais na implementação de decisões estratégicas, ao passo que em situações como a que vivi no Real Madrid, as decisões precisam, por necessidade, ser tomadas tendo em vista um planejamento a curto prazo e concentrando-se no aspecto tático. Em última instância, é o dono que possui a marca e elabora a política e a estratégia do clube. De certo modo, somos afortunados no futebol porque na maior parte das vezes sabemos claramente quem são os donos. Olho para

empresas como a Volkswagen e vejo uma propriedade de estrutura complexa, e talvez essa seja a razão para estarem enfrentando tantos problemas com o escândalo da emissão de poluentes.

No plano tático, você tem de usar a equipe à sua disposição de modo que todas as partes integrantes, jogadores e funcionários, possam ser eficientes da maneira como descrevi o que entendo por bom futebol. As decisões táticas tornam-se, desse modo, parte da estratégia de longo prazo. Meu trabalho é criar um sistema de jogo usando as características dos jogadores e fazer com que se sintam o mais à vontade possível nesse sistema. Acredito que, em termos gerais, o melhor sistema é o 4-4-2, porque cria uma equipe mais equilibrada; na parte defensiva, indubitavelmente. Ele espelha o formato do campo, um retângulo, mas, como disse, os jogadores são a parte mais importante. Se é melhor para Ronaldo não atuar como segundo atacante, não tem problema, vamos tentar o 4-3-3. No fim de meu período no Real Madrid, éramos capazes de mudar, durante a partida, de um 4-4-2 sem a bola para um 4-3-3 quando atacávamos.

Diariamente, preciso fazer escolhas operacionais. Para mim, as mais importantes são as que envolvem os atletas, pois só se pode construir um sistema com os jogadores. Caso tenha de explicar a um jogador por que decidi deixá-lo de fora da equipe, preciso lidar com isso corretamente. Se decido reduzir a carga de treinamento depois de uma série de jogos difíceis, também devo fazer da mesma maneira.

Chega um momento em relação às suas decisões, em especial aquelas tomadas diariamente, em que é preciso saber onde se pode ser um pouco flexível e onde é preciso ser rígido. Você tem de decidir, por conta própria, quando ser flexível. Se decido fazer o treinamento ao meio-dia e os jogadores chegam para mim e dizem: “Por que não treinamos às onze horas? É melhor porque temos tempo de ir para casa almoçar com nossa família”. Que diferença vai fazer para mim? Todavia, uma vez que decidimos um horário, tenho de ser rígido. É mais fácil fazer os jogadores obedecerem às regras quando são eles que as fazem, quando são eles que tomam as decisões. Clive Woodward, antigo treinador da seleção inglesa de rúgbi, afirma a mesma coisa. Faça com que os atletas concordem com as regras desde o início, mas depois é seu trabalho fazer com que eles sigam as próprias regras. A negociação e a flexibilidade fazem parte do processo de tomada de decisão, mas a rigidez é aplicada assim que foi tomada.

Uma coisa na qual trabalho constantemente e que acredito que melhorei com minha experiência é a tendência a ser, em alguns momentos, muito

paciente. Algumas vezes posso demorar demais para decidir. Gosto de pensar friamente sobre as coisas, olhar por todos os ângulos, mas seguramente posso vir a pensar demais sobre alguma situação. Certas vezes devo ser menos racional e mais instintivo. Mas, de novo, às vezes vale a pena ser paciente. Tudo está relacionado à busca do equilíbrio correto.

No começo de minha carreira de treinador fiquei maluco tentando escolher entre dois centroavantes para um jogo importante. Passei a noite em claro, pensando, virando de um lado para o outro, e ainda assim não consegui chegar a uma decisão. Na manhã seguinte, a primeira pessoa que vi no clube foi o médico, e ele me disse que um dos centroavantes estava doente e não poderia atuar. Não precisei tomar a decisão, estava fora de meu controle. Com a experiência, claro, fiquei melhor em relação à tomada de decisões e, apesar de minha noite sem dormir, aprendi uma lição valiosa naquele dia: evitar divulgar quem vai jogar e quem vai ficar no banco muito cedo, porque se você diz a um jogador que ele vai atuar e a outro que não vai, e acontece alguma coisa com o primeiro e passa a ser preciso fazer uso do segundo, este pode não estar completamente preparado como deveria, pois não achava que iria jogar. Sempre é preciso um equilíbrio.

Tomar decisões certas ou erradas parece algo simples de ser quantificado, mas não acredito que seja. Quando os resultados de minha escolha se mostram infrutíferos, isso quer dizer que tomei a decisão errada? Não. Significa apenas que não deu certo. Ao tomar uma decisão sempre acho que é a decisão correta naquele momento, caso contrário, por que a tomaria? Não me arrependo porque, com a informação à minha disposição, fiz o que julgava ser melhor. Não posso mudar. Embora seja importante olhar para trás e analisar onde as coisas deram errado, é vital não dispensar muito tempo a isso sem necessidade — irá acabar com você.

Durante nossa preparação para a final da Champions League contra o Liverpool em 2007, tinha de escolher entre Alberto Gilardino e Filippo Inzaghi para atuar como atacante. Os jogadores e o clube deixaram clara a preferência por Gilardino, mas em dez jogos na Champions League ele havia marcado somente dois gols. No entanto, Inzaghi tinha números excelentes — havia marcado muitos gols na competição europeia. Por isso, optei por escalar Inzaghi como titular e ele marcou dois gols na final.

Para mim, foi a decisão correta, mesmo que ele não tivesse marcado, uma vez que foi *minha* decisão. Sou eu que tenho de conviver com aquilo que escolhi, por isso quero que seja feita por mim. Se tivesse de me arrepender,

seria por não ter tomado uma decisão minha. Afinal, somos pagos para fazer essas escolhas, e demitidos se fizermos a errada.

Se me perguntar como cheguei a essa decisão, mesmo depois de considerá-la racionalmente, teria de dizer que, no fim, confiei em meu instinto, apesar do que todos à minha volta estavam dizendo. Às vezes você toma uma decisão e nem sempre há uma razão lógica para isso. É somente instinto. E nem sempre é fácil explicar isso aos atletas.

Caso tenha de optar entre Ronaldo e um jovem jogador da base para atuar na esquerda do ataque do Real Madrid, a decisão é fácil, e tampouco é difícil fazer o jogador da base entender por que não vai jogar. No entanto, se preciso escolher entre James Rodríguez e Ángel Di María a coisa deixa de ser tão simples. Não tenho como falar que um jogador é melhor que o outro, e mesmo que eu pensasse assim, não posso dizer isso a eles. É provável que venha a ser uma decisão baseada em instinto. Se naquele dia for somente uma intuição, tenho de fazer o melhor para explicar que essa escolha é a mais adequada para a equipe. O jogador preterido não vai ficar feliz, claro, mas irá aceitar. Os jogadores nunca ficam felizes se não estão atuando.

Acredito que sou pragmático quando se trata de tomar decisões. Tenho de aceitar que preciso estar disposto a conciliar estratégias, políticas e até os caprichos dos proprietários dos clubes. Espero ter conseguido realizar isso e ainda ter permanecido fiel a meus ideais. Administrar as ideias conflitantes e os egos de jogadores talentosos e de donos de equipes é um dos atributos principais de um líder tranquilo. Meu princípio é que é simplesmente lógico concentrar-se somente nas coisas nas quais você pode influir. Aquelas que fogem ao seu controle não devem ser levadas em conta.

Naturalmente, possuo meus próprios conceitos sobre decisões estratégicas, táticas e operacionais em relação ao time, e devo reconhecer que raramente me envolverei nas decisões estratégicas no âmbito da empresa. Para mim, todas as decisões sobre a equipe estão intimamente ligadas à manutenção do relacionamento com os atletas, algo crucial para a liderança tranquila.

RAIVA E REVESES

A raiva é uma reação natural quando as coisas não saem como queremos ou os jogadores não se comportam ou não atuam da maneira que gostaríamos. Um líder deve ser cuidadoso ao apresentar sinais de raiva. Embora possa ser uma ferramenta útil para alguns, para muitos ela pode resultar na perda do controle e do profissionalismo, o que sempre será contraproducente. Não sou alguém

que se enraivece facilmente. Acredito que me manter calmo me ajuda a entender e analisar a situação. A raiva é instintiva, mas é preciso tentar controlá-la de maneira inteligente, e somente assim pode ser usada de modo eficaz. Gosto de utilizá-la como uma ferramenta motivacional. Ainda que contra minha vontade, às vezes fico com raiva, claro — os jogadores afirmam que volto a falar em italiano quando fico nervoso.

A única coisa que realmente me deixa furioso é quando a atitude da equipe não é a correta. Não o desempenho, mas a atitude. Lembro-me de uma partida em que vencíamos por 2×0 no intervalo. Estávamos em uma situação confortável, mas fiquei bravo porque não importava que estivéssemos vencendo, a atitude não era aceitável, não era profissional. Se tivéssemos seguido daquela maneira, teríamos perdido o jogo, e por isso fiquei bravo com os jogadores, para que soubessem o que eu estava achando; eles voltaram a campo e tiveram uma boa atuação. Marcamos um gol logo no início e tudo ficou fácil dali para frente.

A atitude é fundamental, mesmo que você esteja ganhando. Não se pode controlar o resultado sempre, mas é possível controlar a atitude, e é por isso que fico nervoso. Em alguns momentos é possível ter uma atitude ruim e vencer, ou positiva e perder, mas você vencerá mais partidas com uma atitude melhor.

Minha tendência é não ficar bravo quando jogadores cometem erros. Podem perder um pênalti ou cometer erros na partida, coisas que podem ser decepcionantes, mas que acontecem. Se a atitude é a correta, então tudo bem, esqueça aquilo e siga em frente. Porém, jogadores faltando com respeito ou não se comportando de maneira profissional — esses são sinais de uma atitude equivocada, o que me deixa contrariado. Recuso-me a aceitar isso e os jogadores tampouco devem aceitar tais atitudes de um de seus companheiros. Os atletas lembram-se de ocasiões em que fiquei bravo porque ocorrem raramente. Caso me zangasse sempre, não se lembrariam e isso não teria um impacto positivo sobre eles.

Mesmo após aquela infame noite em Istambul, quando perdemos a final da Champions League para o Liverpool, não era certo ficar com raiva porque a atitude dos atletas havia sido perfeita. A qualidade de nosso jogo naquele dia foi a melhor que já comandeí em uma final. Esse é um excelente exemplo de como um treinador pode controlar quase todos os aspectos do jogo: estratégia, tática, motivação, a equipe adversária, mas a única coisa que não pode ser controlada é o resultado. Existe uma aleatoriedade no futebol, na vida, que não pode ser excluída de qualquer análise de uma partida. Porém, com o tempo, é possível fazer tudo o que está a seu alcance para eliminar a maior quantidade

possível de ruídos no sistema.

Não posso dizer que não foi uma decepção gigantesca perder a final, mas, olhando em retrospectiva, não teria feito nada de outra maneira. Todos pensam que paramos de jogar depois do primeiro tempo, mas não é verdade. Jogamos bem mesmo na prorrogação. O Liverpool atuou bem por seis minutos, dos 120 da partida, e o Milan jogou bem por 114 minutos. Quando o Liverpool marcou o primeiro gol, estávamos jogando tão bem que achei que marcaríamos mais gols; depois do segundo, pensei em mexer na equipe para fortalecer a defesa, mas o terceiro gol saiu tão rápido que não tivemos essa chance. Depois daqueles seis minutos malucos, dominamos a partida novamente e podíamos ter marcado em diversas oportunidades. Mesmo na prorrogação a gente podia, e devia, ter feito mais gols, mas não era para ser.

O clima no clube era estável — o presidente e Galliani nunca tiveram dúvidas sobre nosso time. O clube, desde os cargos mais altos, me protegeu e demonstrou bastante apoio. Todos estavam tristes, mas, curiosamente, não tanto os jogadores. Não porque não se importavam, mas porque era o último jogo da temporada e eles saíam de férias e poderiam lidar com a decepção cada um à sua maneira. Ao voltarmos para a temporada recomeçamos o trabalho e aquele resultado, em vez de criar uma equipe com moral baixo, foi um fator motivador. Tenho certeza de que aquela derrota nos ajudou a vencer a Champions League em 2007, quando enfrentamos novamente o Liverpool na final.

OUVIR E APRENDER

Normalmente, ouvir é uma capacidade ignorada. Escutar o que as pessoas têm a dizer — minha comissão técnica, meus jogadores, o diretor executivo e aqueles que não estão envolvidos no jogo — e absorver isso, fazendo uso das informações ou estando aberto ao diálogo é algo que acredito ser essencial para aqueles que desejam liderar.

Como mencionei anteriormente, converso muito com meus auxiliares e escuto o que eles têm a dizer, levando em conta suas ideias e opiniões. Ideias surgem de todos os lugares e por isso devemos sempre escutar as pessoas. Para mim, é muito importante ouvir os atletas. Durante a preparação para alguns jogos, você pode passar uma ideia a um jogador e tem de ouvir o que ele tem a dizer sobre ela. Isso aconteceu muito quando pensei em usar Sergio Ramos no meio de campo.

Todos disseram: “Como? Por quê?”. Mas vínhamos sofrendo com contusões

e sabia que estávamos vulneráveis na bola aérea. Utilizar Sergio Ramos no meio de campo protegia nossa zaga e me dava mais um jogador forte para nos defender em jogadas ensaiadas, juntamente com os zagueiros Pepe e Raphaël Varane. Além disso, Ramos poderia ganhar as bolas longas pelo alto à frente dos defensores. Antes de colocar a ideia em prática, conversei com Sergio Ramos. Não comentara com ninguém, exceto Paul Clement; ninguém sabia que eu pensara naquela possibilidade. Falei com Ramos e ele concordou. Nós nem sequer treinamos, para que ninguém soubesse o que estava se passando — queria que fosse um segredo. O mais importante foi que escutei atentamente o que Sergio Ramos disse quando discutimos aquilo. Se ele tivesse me dito que não se sentia à vontade, ou somente sugerido isso durante a conversa, não teríamos feito uso daquela ideia.

Com o time, é a mesma coisa. Antes de algumas partidas contra o Barcelona tinha uma ideia sobre como atuar, mas, primeiro, a explicava aos meus jogadores, queria saber a opinião deles. Se concordávamos, tudo bem, podíamos prosseguir, mas se tínhamos opiniões distintas, eu precisava administrar isso. Ou mudava ou adaptava minha ideia ou a explicava melhor, destacando os pontos positivos. No fim, devemos todos estar trabalhando em busca de um mesmo objetivo. Não me importo de gastar tempo explicando, mas se temos ideias diferentes então preciso convencê-los de que minha ideia é melhor do que a deles. Claro que eles podem me convencer do contrário. Deve ser uma via de mão dupla. Essa é a força de ser capaz de ouvir.

Gosto de pensar que sei escutar o que os atletas precisam. Não me intrometo, principalmente em suas vidas fora do clube, mas escuto. Existem jogadores que querem discutir assuntos pessoais e os que não querem. Para mim, as duas opções são válidas — se não se sentem à vontade, não quero obrigá-los. É um relacionamento pessoal e só irá dar certo caso o jogador sinta confiança. No Chelsea, sabia que atletas como John Terry e Ashley Cole conversavam comigo sobre tais assuntos porque confiavam em mim. Sentiam-se à vontade para falar sobre assuntos pessoais, mas se o jogador não sentir confiança, não quero forçá-lo a nada. No caso de John Terry, quando ele me contou sobre situações que estavam acontecendo em sua vida pessoal, ficou mais fácil para mim administrar a situação. Não acho que tenha havido um momento específico em que aprendi a lidar melhor com tais situações. É algo que surge gradualmente, com a experiência. A vida nos ensina sobre essas coisas à medida que ficamos mais velhos.

Esse também é um conceito importante. Conforme amadurecemos e

ganhamos experiência, não devemos nunca parar de aprender. Meus jogadores, minha comissão técnica, minha família, a cultura, o idioma — existem tantas coisas ao meu redor com as quais posso aprender, e um bom líder nunca deve ficar parado. Na verdade, não podemos nos dar a esse luxo, principalmente se levarmos em conta como o mundo do futebol pode mudar rapidamente. E é igualmente fundamental que os atletas vejam que eu também estou aprendendo.

Em primeiro lugar, e mais importante, é preciso querer aprender. Descobri que aprendo primordialmente com minha própria equipe. O que posso fazer com meus jogadores, com nosso estilo jogo? Posso mudar alguma coisa? Ou coloco algo em prática e aprendo dessa forma, ou escuto os jogadores e aprendo com suas respostas. A teoria pode parecer boa no papel, mas existem algumas coisas que não podem ser aprendidas por meio do estudo — é preciso *prática*.

Do mesmo modo, é necessário aprender com suas experiências — “conhecimento empírico”, como as pessoas gostam de dizer. Estávamos habituados a atuar no 4-3-3 durante meu primeiro ano no Real Madrid, mas quando enfrentamos o Bayern de Munique percebi, no jogo de ida, apenas observando a equipe, que aquele não era o melhor sistema para vencê-los. Precisávamos de alguma coisa diferente. Assim, no jogo seguinte, atuamos de outro modo. Nos treinos eu normalmente tento alguma coisa nova e, completamente por acaso, encontro aquela coisa específica que fará a diferença.

Claro que não se pode ser muito radical com a temporada em andamento — nesse momento, é o caso de buscar apenas uma sintonia fina. Na pré-temporada é diferente, pois é o momento de se tentar coisas novas. Mais importante: quando se chega e se conhece uma nova equipe, não se sabe quais as características dos jogadores, mas escutando, aprendendo, tentando novas opções, chega-se, no fim, a uma solução. Sempre achei o 4-4-2 o sistema mais fácil para os jogadores entenderem. Ele é um bom começo com um novo time, mas a partir daí, quem sabe o que pode ser feito?

PREPARAÇÃO

Enquanto estou ansioso para começar um novo desafio no Bayern de Munique na temporada 2016-17, parece ser um bom momento para comentar sobre o tipo de preparação que faço quando inicio um novo trabalho. A coisa mais importante para mim em qualquer nova organização é me familiarizar com as características individuais dos jogadores e dos funcionários e conversar com o

maior número de pessoas possível sobre a personalidade deles. Posso me encontrar com o técnico que está saindo? Conversar com os principais diretores do novo clube? Falar com os atletas que já conheço? Qualquer informação que eu consiga antes de me encontrar com os jogadores e os funcionários pela primeira vez é valiosa. Assim que passo a ter uma ideia geral dos jogadores e da comissão técnica, posso me concentrar em planejar diferentes formações e métodos que vão ser eficazes de acordo com essas características.

A cultura, obviamente, é importante. Nesse momento, falo sobre isso de fora, tomando como base minhas conversas com a diretoria, mas minha impressão acerca do Bayern de Munique é a de um clube profissional ao extremo — bem organizado e administrado por ex-jogadores e pessoas que conhecem o esporte e sempre o vivenciaram. No Bayern existe uma profusão de conhecimento sobre o esporte que talvez não tenha paralelo no mundo do futebol. São pessoas que conquistaram grandes coisas em todos os níveis: jogadores, treinadores, gerentes e diretores.

Claro que é com algumas dessas pessoas que colocarei em prática meu “gerenciamento vertical”, e faz parte do início de qualquer emprego observar como a hierarquia funciona dentro da empresa e conhecer aqueles com quem se vai trabalhar. Graças à minha experiência com Berlusconi, Abramovich e Florentino, tive todo um aprendizado, então há pouca coisa que pode me surpreender, independente do clube. O Bayern possui pessoas com experiência no futebol e, como optaram por mim, sabem como trabalhar.

O aspecto mais empolgante do começo de um novo trabalho é, na minha opinião, conhecer os jogadores, e no Bayern não será diferente. Como eles vão reagir ao meu estilo depois de terem tido treinadores tão fantásticos? De que maneira meus conceitos serão assimilados ou contestados? A construção de relacionamentos individuais e com o grupo está no cerne do trabalho e, felizmente, é uma parte da função que aprecio.

Uma coisa importante para se avaliar antes de começar a trabalhar é observar a comissão técnica e ver se a infraestrutura existente está completa ou se é preciso aumentá-la com meus auxiliares. Como já mencionei, depois de meu período no Chelsea, aprendi a importância de se trabalhar com os empregados do clube que estou assumindo e desenvolver novas relações de confiança. No Bayern, trabalharei com os funcionários que lá estão e possivelmente levarei alguns de meus auxiliares. Integrar essas pessoas pode ser um desafio, mas são profissionais e não prevejo dificuldades.

Ao começar em uma nova equipe, olho para a atual identidade do time em

campo, seu estilo de jogo e decido se está em sintonia com minhas ideias ou se precisarei fazer adaptações para me ajustar ao clube. Em algumas equipes anteriores houve necessidade de realizar pequenas alterações para mudar o estilo, deixando-o mais próximo das tradições do clube. Atualmente a identidade do Bayern está alinhada à forma implementada por Guardiola: controle do jogo por meio da posse de bola. Essa não é uma obsessão que possuo, mas preciso ser cuidadoso para não desestabilizar a estrutura e o estilo vencedores do time. Eis mais um desafio que estou ansioso para resolver. Fui ao Real Madrid depois de Mourinho e ele também possuía um estilo diferente do meu, mas acredito que fiz com que desse certo. Tenho certeza de que posso fazer o mesmo no Bayern de Munique.

RESPONSABILIDADE: O JEITO TRANQUILO

- Ter um membro de sua organização *comprometido* não é suficiente; ele também tem de estar *alinhado* aos seus objetivos mais amplos. Isoladamente, nenhum desses fatores é suficiente.
- A paciência nem sempre é uma virtude; não espere demais para tomar uma decisão difícil.
- Fomente uma cultura de aprendizado; faça com que seja uma via de mão dupla: ouça e aprenda.
- A capacidade de influenciar e o poder de convencimento são mais eficazes. Ditaduras não duram.
- Procure não se zangar com muita frequência; funciona melhor se acontecer somente às vezes. Escolha o momento certo para exercer o máximo de influência e retome rapidamente a serenidade.
- Não permita que reveses sejam o fim; reajuste e comece novamente. Faça dos reveses e de sua flexibilidade em se adaptar uma vantagem competitiva.
- Fique bravo com coisas que são realmente importantes: falta de ética/aplicação profissional e violação da cultura ou dos valores da equipe.
- Com pessoas de muito talento e membros talentosos pertencentes à geração Y, o uso de poder deve ser moderado. Os grandes talentos querem saber para onde estão caminhando, mas desejam ser ativos na condução do veículo que levará todos até lá.

**NAS
PALAVRAS
DO...
ASSISTENTE**

PAUL CLEMENT

ALGUMAS VEZES ME PERGUNTAM SE existem regras das quais Carlo não abre mão e essa é uma pergunta difícil; ele desenvolve um relacionamento tão sólido com as pessoas que praticamente tudo parece ser passível de negociação. Carlo tem uma relação espetacular com os jogadores, baseada no respeito absoluto, e coloca-se no mesmo nível deles, querendo ouvir suas opiniões, ajudá-los e orientá-los. Todavia, uma das coisas que não deixa passar é o que chama de “atitude ruim” — não ser profissional.

Carlo sempre quis que as coisas fossem feitas no mais alto nível, desde como seriam nossas viagens até a maneira como atuaríamos, treinaríamos e nos comportaríamos. Tudo tinha de ser feito corretamente e todos tinham de se comportar de maneira adequada. Curiosamente, ao contrário do que eu faria, Carlo não se preocupava com o modo como os atletas se comportavam fora do clube, sendo bastante tolerante em relação a isso porque, segundo ele, é algo que foge a seu controle.

Outra coisa que o deixa irritado é a falta de respeito de algum atleta perante os membros de sua comissão técnica. Na véspera de um jogo a ser disputado fora de casa, Carlo queria realizar um breve trabalho tático. A equipe que começaria a partida já havia sido divulgada, e organizáramos um coletivo entre titulares e reservas. Ele estava conduzindo a atividade, eu estava no meio do campo com as bolas, pronto para manter a atividade constante, e Ray Wilkins encontrava-se na lateral do gramado.

José Bosingwa estava atuando como lateral direito para o time “reserva”. Ashley Cole e, se não me engano, Florent Malouda estavam jogando pelo lado esquerdo da equipe titular e passavam por Bosingwa como se ele não estivesse ali. O lateral português não estava trabalhando direito, deixando evidente seu descontentamento por não figurar entre os que entrariam em campo no dia seguinte. Na prática, ele tinha desistido do treino. Eu o alertei acerca da importância de ser profissional, dizendo: “Temos um jogo amanhã para o qual *todos* têm de estar preparados, não importando se vão começar jogando ou não”, e ele me respondeu de maneira bastante veemente e desrespeitosa. Continuei me dirigindo a ele e no final algumas pessoas precisaram intervir, entre elas Didier Drogba e Carlo, não para evitar um confronto físico, mas certamente uma agressão verbal.

A situação foi remediada por Carlo e a atividade prosseguiu, com a atitude de Bosingwa não melhorando muito. Mais tarde, eu estava enfurecido. Como

um jogador podia reagir daquela maneira quando não estava fazendo seu trabalho corretamente? Depois, naquela mesma noite, no hotel onde o time estava hospedado, Carlo falou sobre o incidente com o grupo, dizendo que aquilo era inaceitável; afirmou que não iria permitir que algo assim voltasse a acontecer e deixou isso claro na frente de todos para que Bosingwa soubesse. Depois disso, seguimos em frente.

Carlo podia ser severo quando acreditava que alguém havia agido de maneira incorreta. Nos seis anos em que trabalhei a seu lado, ele manteve uma conduta bastante contida, lidando com as situações e dando a elas soluções. Embora fosse excelente no domínio de suas emoções, houve uma partida, quando estávamos no Paris Saint-Germain, em que ele chegou a um nível que eu nunca vira. Estávamos enfrentando o Evian fora de casa e tendo uma péssima atuação. No vestiário, depois do jogo, Carlo bateu a porta com tanta força ao entrar que fiquei preocupado com seu braço, não com a porta, enquanto o acompanhava e os atletas o viam chegar. Havia uma caixa no chão no meio do vestiário e ele a chutou e a caixa acertou a cabeça de Ibra. Eu pensei: “Ah, não”. Mas para ser justo com Zlatan, ele aceitou aquilo com a cara mais normal do mundo. Então Carlo passou a gritar veementemente com os atletas, de maneira muito severa e emocional. Foi a única vez em seis anos que o vi daquele jeito.

Presenciei a mudança de idiomas, com ele passando a falar em italiano algumas vezes — sempre um sinal de que está nervoso. Normalmente, todos permanecem quietos e com a cabeça abaixada porque não têm a menor ideia do que está sendo dito. No Paris Saint-Germain, havia alguns falantes de italiano no vestiário, então para eles fazia sentido. Acho que falar em italiano o ajuda a transmitir sua emoção, uma vez que é muito complicado fazer isso em um idioma estrangeiro. Não me recordo dele fazendo isso com a mesma frequência no Chelsea como fazia no Paris Saint-Germain.

Durante o intervalo, Carlo era muito bom. O vestiário pode ser um local bastante carregado nesse momento, principalmente se o jogo está equilibrado ou se você está perdendo. Ele usava esse período para orientar os atletas. Algumas vezes estava tão bravo que achava que tinha de causar um impacto imediato. Mas o normal era dirigir-se a uma outra área para refletir. Durante esse período, os jogadores iam se acalmando um pouco, se recuperando e conversando entre si. Carlo escutava o que eu e os outros assistentes tínhamos a dizer, assimilava aquilo, e talvez houvesse uma breve conversa entre nós.

Depois, ele retornava ao local onde estavam os jogadores e tratava dos fatos.

“Eles estão fazendo isso, precisamos fazer aquilo”, dizia, e colocava as informações no quadro tático para deixar mais visual. Mostrava de maneira clara com apenas dois ou três pontos, não mais do que isso. Não havia enrolação nem clichês do tipo: “Vamos lá, precisamos nos empenhar mais!”. Era tudo relacionado a táticas, mudando o posicionamento dos jogadores ou explorando algo que havia observado no time adversário; ou talvez indicando o que estava dando certo e destacando a necessidade de seguir com aquilo.

Carlo via o vestiário como uma combinação de um refúgio para os jogadores com o lugar onde realizava seu trabalho. Afastava-se dali quando preciso fosse e pensava: “Fiz minha parte: treinamento, análise de vídeos, conversa com a equipe, esquema tático — agora vou me retirar”. Quando os atletas estavam se trocando e preparando-se para se aquecer ele normalmente saía e ficava sozinho, talvez jogasse uma partida de paciência em seu celular. Agora que trabalho como treinador, entendo que fazia aquilo para espairar. Ele me deixava, juntamente com os outros auxiliares, no vestiário para ter conversas breves e individuais com os jogadores sobre coisas que havíamos discutidos anteriormente. Carlo dizia: “Paul, leve um papo tranquilo com esse atleta e certifique-se de que ele entendeu o que tem de fazer hoje”.

Quando as escalações das equipes eram divulgadas, nós nos juntávamos novamente tendo em mãos os titulares do time adversário. Discutíamos quem estava jogando, a formação que provavelmente iriam usar e decidíamos quem ia marcar quem em jogadas ensaiadas. Eu colocava essas informações no quadro e então ele voltava a se concentrar no que estava fazendo, apenas relaxando e esperando o tempo passar até os minutos que antecederiam ao início do jogo. Voltávamos do aquecimento e Carlo se fazia presente novamente, dava os últimos avisos para o pessoal e nós nos abraçávamos em círculo e íamos para o campo. Acho que encontrava o equilíbrio, tanto para ele como para os atletas, entre se ausentar daquilo tudo e retornar na hora certa.

Carlo empenhava-se em evitar que o “ruído do presidente” atingisse os jogadores. Em vez disso, fazia de sua comissão técnica uma caixa de ressonância: sempre me contava tudo o que estava se passando nos níveis mais altos. É por isso que valoriza tanto ser capaz de confiar nas pessoas, e quando podia, sua lealdade era absoluta.

Ele não permitia, portanto, que aquele ruído chegasse até os atletas. Mesmo quando os diretores queriam falar com eles, o que normalmente acontecia porque não estavam satisfeitos com alguma coisa, era Carlo que se apresentava e, depois, reunia os jogadores e dizia: “Isso é entre a gente. É isso que temos de

fazer: permanecer unidos”.

A maior qualidade de Carlo é saber lidar com pressão. No Derby County há 33 mil torcedores nos jogos em casa e você, como treinador, certamente sente a pressão — não apenas dos torcedores, mas também da imprensa, dos proprietários e a pressão que coloca em si mesmo. Sente o tempo todo a pressão para vencer.

Agora, Carlo estava lidando com isso sempre nos níveis mais altos, nos maiores clubes do mundo onde os olhos da mídia, bem como a intensidade e a expectativa, são de outro planeta. Sua capacidade de lidar com isso tudo é espetacular. Quando você é auxiliar, está ajudando o treinador e não sente a pressão da mesma maneira porque é ele quem toma as decisões importantes, ele é o responsável. Você o ajuda da melhor maneira e procura se solidarizar com sua situação.

Conforme os anos se passaram, Carlo e eu ficamos mais próximos e ele passou a se abrir mais comigo e a confiar em mim. Foi uma das razões que me fizeram gostar tanto de trabalhar a seu lado. Ele faz com que você se sinta parte daquilo, e isso é uma coisa para a qual damos muita importância, não? Você quer que sua contribuição seja valorizada, e ele me proporcionava isso.

Fazer com que todos os auxiliares se sentissem envolvidos naquilo era algo natural para ele. Carlo perguntava: “O que você acha do treino de hoje? Tem alguma sugestão?” ou “Qual seria o seu time para o jogo do fim de semana?”. Ou ainda me dizia o que estava pensando e perguntava se eu concordava ou faria alguma coisa diferente. Essas conversas aconteciam diariamente, por isso todos se sentiam parte do processo. Você nunca sentia que as coisas estavam sendo impostas.

Minha história preferida sobre essa faceta de Carlo ocorreu antes da final da FA Cup contra o Portsmouth. Ele delegou aos jogadores toda a responsabilidade de definir a tática para a partida. Eu escrevia no quadro conforme os atletas iam falando e então — batata! Essa foi a preleção e o time foi lá e ganhou.

Carlo tem tantas qualidades e ser paciente e calmo são duas das que mais se destacam. Sua paciência pode ser vista tanto como uma qualidade quanto, para alguns, como uma fraqueza, e embora lhe tenha sido útil em muitas situações, há um ou outro caso em que pensei que talvez ele estivesse sendo *muito* paciente.

Porém, sempre me impressionei com sua capacidade de colocar as coisas em perspectiva, não importando se estavam muito ruins, mantendo sua dignidade e integridade. Durante sua segunda temporada no Chelsea estávamos

enfrentando dificuldades e não parecia que venceríamos alguma coisa a não ser que passássemos pelo Manchester United nas quartas de final da Champions League. Perdêramos a primeira partida, por isso muita coisa estava em jogo naquele segundo confronto, que aconteceria fora de casa, em Old Trafford. Fomos derrotados mais uma vez e eliminados da competição. Ao voltarmos para o vestiário depois do jogo, o sr. Abramovich estava nos esperando.

Todos se sentaram e houve um período de silêncio. Muitos fitavam o chão em busca de respostas que não estavam ali, e outros tantos olhavam uns para os outros, imaginando o que estava por vir. Mais diretores chegaram, entre eles Ron Gourlay, diretor executivo, mas o silêncio no vestiário prosseguia pelo que parecia ser uma eternidade. As pessoas começaram a se sentir incomodadas, olhando para os lados, pensando: “Alguém vai dizer alguma coisa? O dono vai falar? O CEO? Eles estão esperando o treinador se pronunciar?”.

Por fim, Abramovich sinalizou para Ron Gourlay que alguém deveria falar. O CEO parecia um pouco encabulado, por isso Carlo tomou a atitude digna de assumir a responsabilidade. Não me lembro exatamente de suas palavras, porque estava tão tenso e todos estavam muito emocionados; a melhor coisa que poderia ter sido feita era nos trocarmos e sairmos dali, mas Carlo não podia fazer isso. Teve de dizer alguma coisa e foi bastante difícil. Parecia que o tempo se arrastava, que estávamos ali havia séculos. Foi um momento memorável, mas pelas razões erradas.

Talvez eu tivesse continuado a trabalhar nas categorias de base se não fosse por Carlo. Somente graças à sua inspiração e motivação me foi dada a oportunidade de atuar nos níveis mais altos, algo que todos queremos fazer, não importando nossa área de trabalho. Depois de meu “empréstimo” inicial para o time principal, disse a ele que talvez fosse chegada a hora de voltar para a equipe de base porque não tinha certeza de que estava preparado para o time principal. Ele não aceitou aquilo. “Claro que está pronto. Você vai ficar comigo”, disse.

Sua aprovação permitiu que eu desse aquele passo. Carlo é a pessoa que mais me influenciou como treinador e como ser humano. Nós nos falamos frequentemente, por telefone e mandando mensagens um para o outro.

Quando chegou ao Chelsea, Carlo era um ícone do futebol europeu e mundial, e, no começo, isso podia intimidar. Mas assim que você passa a conhecê-lo, percebe que ele é uma pessoa maravilhosa, humilde. Não há dúvida de que Carlo é alguém especial. A seus olhos, ninguém é melhor ou pior do que os outros, todos têm seu valor, e são avaliados por seus méritos. Ele

se preocupa com as pessoas — com seus jogadores e sua comissão técnica.

7. O PRODUTO

TODO NEGÓCIO TEM EM SEU cerne a entrega do produto aos seus consumidores. No futebol, esse produto está no campo de jogo. O que acontece ali impulsiona os três fluxos de receitas básicas desse negócio: a partida (venda dos ingressos), o setor comercial (comercialização de produtos e patrocínio) e a transmissão (que domina o faturamento das principais ligas europeias). Assim, em última instância, apesar da importância de todo o resto para o negócio, serei avaliado pelo jogo e pelo sucesso que conseguir obter. Em grandes clubes o sucesso está ligado aos títulos; em equipes menores pode significar evitar o rebaixamento ou simplesmente não fechar as portas.

IDENTIDADE

O fundamental para tudo o que ocorre dentro de campo é a identidade da equipe. Ao falar em identidade, refiro-me ao estilo de jogo, ao que é visto no gramado: você é defensivo? Quais são suas ideias sobre posse de bola? O que faz quando tem a bola? São esses fatores que criam a identidade do time. Não penso em minha identidade, somente na da equipe, e isso depende do que o clube pede de você, das características dos atletas e da história e tradição do clube.

O Real Madrid possui uma identidade clara que está enraizada em sua história e tradição. Nos dez anos seguintes a 1956, eles venceram seis torneios europeus — cinco de maneira consecutiva — jogando de uma determinada forma, e isso faz parte do DNA do clube. Essa era uma das razões da enorme importância de se conquistar “La Décima”. Eles gostam de praticar um futebol ofensivo. Os torcedores esperam isso e o presidente precisa honrar essa tradição.

Ao chegar a um novo clube, você quer implementar algumas mudanças para voltar a motivar os jogadores e apresentar suas concepções, mas não deseja alterar fundamentalmente a identidade. Havia pouca diferença entre a identidade apresentada pelo Milan e aquela que estava sendo criada no Paris Saint-Germain: posse de bola, busca por espaço entre as linhas. Desse modo, ao comandar essas equipes, fiz muitas mudanças na condução dos treinamentos, mas não na identidade dos times. Os atletas passaram a realizar atividades diferentes das que vinham fazendo até então e normalmente nós misturávamos

as coisas para mantê-los atentos. Quando você apresenta algo novo, os jogadores sentem-se mais motivados a escutar e trabalhar, concentram-se mais nos treinos, o que é útil para o meu trabalho, principalmente no começo.

A manutenção de uma identidade foi a dificuldade enfrentada por Louis van Gaal no Manchester United, e, antes dele, havia sido para David Moyes. A identidade do Manchester United, assim como a do Real Madrid, baseia-se no ataque — para o United, é atacar com vigor e velocidade. Se seguem vencendo, isso, obviamente, continua a ser aceito, mas quando as coisas passam a dar errado, começa a ser problemático. No Real Madrid, isto é um problema mesmo se você estiver vencendo. Fabio Capello foi demitido depois de vencer o campeonato espanhol, assim como José Mourinho.

Isso também foi uma complicação para mim quando cheguei ao Real. Antes de meu período à frente do time, estava sendo pedido aos atletas que atuassem de uma maneira considerada antimadridista, com mais jogadas de transição. Na minha opinião, os jogadores não eram o problema. Meu trabalho era fazer com que jogassem à maneira do Real. De qualquer forma, poder contratar novos jogadores que se adequassem à identidade do clube certamente me ajudou. O presidente também desejava aquilo, o que sempre torna as coisas mais fáceis.

Acertamos com Gareth Bale, do Tottenham, e com Isco, do Málaga. Bale era tão fenomenal que qualquer clube gostaria de contar com ele. Isco é um jogador talentoso e, também, um batalhador, por isso o queria; acreditava que, a longo prazo, ele poderia se tornar um jogador importante para o Real Madrid. Assim que passei a contar com todos os jogadores, pude mudar o sistema para atender as características dos atletas que tinha à minha disposição, e, dessa maneira, passar a ter mais posse de bola. Fiz algumas alterações, como colocar Di María no meio de campo.

Para o início de minha segunda temporada no clube, conseguimos contratar Toni Kroos, vindo do Bayern de Munique, o tipo de jogador que se adapta perfeitamente à identidade do Real. Ele é muito preciso — perfeito para construir uma jogada vindo de trás. Não queria perder Xabi Alonso porque achava que ele e Kroos podiam atuar juntos. Anteriormente, já havíamos jogado com Luka Modrić e Alonso juntos. Quando Modrić se contundiu durante a temporada passamos por dificuldades porque, sem Alonso, não tínhamos um substituto ideal. O meio-campista alemão Sami Khedira estava afastado devido a uma contusão séria, por isso precisei tentar diferentes alternativas, como atuar com Ramos e Kroos, e não era a mesma coisa. Ramos atuou muito bem, mas ele não é um meio-campista de ofício como Modrić ou Alonso.

Quando Karim Benzema se machucou durante aquela temporada, perdemos o cerne de nossa identidade. Tínhamos de atuar no 4-4-2 em vez de no 4-3-3, com Ronaldo e Bale no ataque. Sergio Ramos tampouco se encontrava em forma, mas estava lá — afinal, é o Ramos. As pessoas veem Benzema somente como um atacante, mas ele também tem a habilidade de um meio-campista de talento. Ele tem tudo, é um jogador completo e fantástico. Benzema dava continuidade a nossas jogadas, por isso sua ausência prejudicou nossa identidade.

Frequentemente me perguntam por que o Real Madrid contratou Mourinho. A resposta é simples: queriam derrotar o Barcelona. Àquela altura, Mourinho era o melhor treinador da Europa.

Dane-se a tradição? Claro — vencer é a melhor tradição que existe. Alinhar-se à identidade e à cultura de um clube não será suficiente se você não vencer. Em minha última temporada, jogamos ofensivamente e marcamos mais de 150 gols. Seguimos a tradição, a história do clube, mas, no fim, não importou. No final das contas, se você não conquistar títulos será demitido.

A identidade tem de partir do treinador, mas não pode sobrepujar o clube. A tradição e a marca do clube são extremamente importantes. Cada técnico tem seu estilo preferido de jogar, e qualquer clube que contrate um treinador deve aceitar o fato de que ele vai levar seu estilo consigo. Quando você contrata um Guardiola ou um Wenger, está comprando uma determinada forma de jogo. A obsessão deles está no fato de que o estilo — jogar com muita posse de bola — dará resultado. Se é um Ferguson ou um Mourinho, você está adquirindo outra forma de jogo. Vencer é o objetivo, e é isso que determinará o estilo de jogo.

Uma cultura vitoriosa é almejada por todos os clubes. Muitos podem se orgulhar de suas identidades, mas vão sacrificá-la prontamente para vencer. Existem, claro, exceções, como o Barça e, curiosamente, o West Ham United, na Inglaterra. Quando Sam Allardyce treinou a equipe inglesa, foi questionado acerca do estilo do clube, a famosa maneira de ser do West Ham, e ele dizia que o West Ham possuía uma imagem falsa de si mesmo — que a “maneira de ser do West Ham” parecia ser “não vencer”. No fim das contas, embora Allardyce tenha conseguido colocar o time na Premier League, ter um bom desempenho na primeira divisão e conquistar tudo o que os proprietários lhe haviam pedido, foi demitido porque contrariava a cultura do clube. Slaven Bilić foi então trazido para conquistar o sucesso à maneira do West Ham e, até o momento, parece estar dando certo.

Sempre que meu Chelsea enfrentava o Manchester United de Sir Alex

Ferguson era fácil observar uma clara identidade. A identidade do nosso rival estava em perfeita sintonia com a marca do clube; o treinador e os proprietários estavam em uníssono. Eles procuravam jogar da mesma forma todas as vezes: o mesmo estilo, a mesma atitude, a mesma intensidade. Isso se devia em parte ao fato de Sir Alex ter construído não apenas uma equipe, mas uma infraestrutura, de cima para baixo — ele organizou tudo. Eu via uma perfeita integração em todos dentro do clube. O sentimento de família e tradição lembrava-me de minha época no Milan. No Chelsea era possível notar algo similar em atletas como John Terry e Frank Lampard. Talvez seja por isso que os clubes frequentemente busquem ex-jogadores, acreditam que eles naturalmente farão parte da família.

Foi por isso, sem dúvida, que fui contratado pela Reggiana e pelo Milan. Isso não quer dizer, obviamente, que você será bem-sucedido — vemos muitos ex-jogadores não darem certo —, mas permite uma integração e um entendimento rápidos da empresa e de sua identidade. Se você observar o sucesso de Diego Simeone no Atlético de Madrid, notará que se deve, em parte, à relação estabelecida por Simeone com os torcedores e o clube em seu tempo de jogador. Mesmo assim, ele precisou conquistar resultados — o que ocorreu de maneira espetacular e com uma identidade bastante específica. Esse é um exemplo da escolha de um técnico que se adequa e mantém a cultura do clube, sendo capaz de casar a identidade do time àquela cultura. Caso o Atlético quisesse mudar de identidade, talvez Simeone não fosse a melhor opção.

Depois de Sir Matt Busby no Manchester United, vários treinadores tentaram ocupar o cargo, mas nenhum deles obteve sucesso até a chegada de Sir Alex. Foi só a partir da contratação de Sir Alex que a verdadeira identidade do clube pôde ser restabelecida, o que, juntamente com as conquistas, claro, ajudaram-no a ficar no cargo por muito tempo. Busby havia sido técnico do time por 24 anos e seu substituto imediato não conseguiu permanecer no posto nem um ano, uma situação igual à vivida por David Moyes após a saída de Sir Alex. Infelizmente, nos dias atuais, parece que ter treinadores que permaneçam numa equipe por tantos anos, conquistando sucesso e mantendo a identidade e a tradição do clube, é algo improvável de se repetir.

TÁTICAS

Embora a identidade geral da equipe, o estilo de jogo, seja muito importante, ela é talvez melhor entendida como estratégia. A tática — como atuar em certas partidas ou fases específicas da temporada, ou como mudar sistemas ou

indivíduos em jogos contra determinados adversários — também é crucial para o sucesso.

Quando as pessoas falam sobre futebol normalmente parecem acreditar que jogar “ofensivamente” é bom e que atuar “defensivamente” é ruim. Não é verdade. Se você possui uma equipe que joga bem na defesa, mas não tão bem no ataque, ou o contrário, isso é um indício de que o treinador não é bom. Deve-se ser forte tanto atacando como defendendo. No futebol italiano, a tradição e a história do esporte são defensivas: o *catenaccio*, sistema de jogo defensivo, nasceu na Itália graças a um argentino, Helenio Herrera.

Um jogo ofensivo está mais ligado às qualidades criativas dos atletas, mas o defensivo é diferente. Todos podem aprender a defender bem. Se não o fazem é porque ou o treinador permite que isso aconteça, ou os jogadores optaram por não defender bem. No futebol moderno, o bom jogo defensivo é basicamente feito de organização e posicionamento — não se resume mais a roubar a bola. Tudo gira em torno da concentração. Claro que você precisa estar bem preparado fisicamente, tem de correr e sacrificar-se. Os atletas não gostam quando não têm a posse de bola. Ninguém gosta de correr sem a bola, todos querem correr com ela.

É aí que os sistemas se tornam importantes. Como disse, ao iniciar minha carreira eu estava fechado com o 4-4-2. Aprendi, agora, a ser mais flexível, apesar de ainda acreditar que o 4-4-2 seja o sistema defensivo por excelência: propicia a melhor cobertura do campo e é fácil pressionar na frente e com linhas altas, tendo cobertura atrás dos atletas que estão exercendo a pressão. No 4-3-3, por exemplo, embora seja possível exercer uma pressão alta porque há três atacantes, ele pode apresentar falhas no meio de campo, atrás desses atacantes, principalmente pelos flancos. Ademais, se seus atacantes não são bons marcadores, pode ser fácil para os defensores driblá-los, fazendo com que cheguem até a próxima linha com um número maior de jogadores. Essa situação é menos provável no 4-4-2, onde se pode trazer os jogadores que estão abertos para reforçar o meio de campo, fazendo com que os volantes não fiquem sobrecarregados.

Existe, certamente, uma desvantagem que fica evidente no 4-4-2. Quando se está atacando você tem de usar muito mais passes laterais para chegar à frente e então colocar a bola numa posição em que é possível marcar o gol, ao passo que com o 4-3-3 consegue-se a movimentação da bola através das linhas mais rapidamente e ataca-se de maneira mais centralizada. Talvez o melhor seja a ideia de Guardiola em que os onze atuam como meios-campistas — inclusive o

goleiro. Isso não é loucura porque se você atua com uma linha alta o goleiro precisa ser rápido e bom com os pés, como Manuel Neuer, do Bayern de Munique, ou Hugo Lloris, do Tottenham.

Sempre que escuto outros treinadores dizerem que sua equipe está em inferioridade numérica no meio de campo, respondo: “Olhe, precisamos parar de pensar assim porque temos onze jogadores no campo e eles também têm onze; se você está em inferioridade numérica em algum lugar, eles também devem estar em algum outro ponto do gramado. Vamos nos concentrar em atuar nessas áreas”.

No exército dizem que nenhuma estratégia sobrevive ao contato com o inimigo. Isso se aplica perfeitamente ao futebol. Você planeja a semana toda e então o adversário escolhe jogadores diferentes daqueles que imaginara ou, assim que o jogo começa, percebe que estão usando um sistema de jogo diferente daquele para o qual se preparara. Ou, em jogos específicos, onde o adversário sempre joga da mesma forma, mas seu time tem dificuldades para enfrentá-lo, você pode ter de mudar sua formação para se adequar a de seu oponente.

Durante meu período no Real tínhamos dificuldades contra nosso rival local, o Atlético. Eles sempre atuavam da mesma maneira, mas toda vez era complicado. Quando os enfrentávamos tínhamos de neutralizar o que eles haviam planejado. A força deles estava no meio de campo, onde eram muito agressivos. Ao ganharem a posse de bola, atacavam imediatamente. Assim, nossa tática era não usar o meio de campo, mas os flancos para fazer cruzamentos rápidos. Eu também colocava os zagueiros para atuarem em uma linha bem alta a fim de pressionar rapidamente quando perdíamos a posse de bola, evitando que tivessem qualquer chance de efetuar jogadas de transição.

Frequentemente é preciso mudar a formação para lidar com jogadores machucados ou encaixar novos atletas. Às vezes, surgem daí as melhores ideias — das dificuldades. No Milan tínhamos muitos jogadores de qualidade chegando e no início eu estava encontrando dificuldade para colocar todos na equipe e mantê-los satisfeitos, mas então deparamos com um feliz acaso. Primeiro, Andriy Shevchenko se machucou, por isso mudei Andrea Pirlo para uma posição mais recuada, como volante atrás dos dois meios-campistas ofensivos. Acabamos inventando a formação da árvore de natal. Surgiu de uma necessidade prática, mas se casou perfeitamente com a filosofia do presidente. Como dizem: “A necessidade é a mãe da invenção”.

O segredo para o sucesso da formação da árvore de natal nasceu em uma

partida contra o Deportivo La Coruña pela Champions League. Eles tinham dois volantes e eu achava que jogando com nossa equipe titular, com exceção dos contundidos, não conseguiríamos cobrir defensivamente o posicionamento daqueles volantes, que estariam recuados demais. Assim, atuamos com dois meios-campistas ofensivos que podiam pressioná-los quando não tínhamos a bola. Você pode dizer que a ideia toda surgiu, na verdade, não de um pensamento ofensivo, mas defensivo, o que pode ser visto como tipicamente italiano. “Como podemos frear o adversário?”, foi minha primeira preocupação. Nós ganhamos o jogo de 4×0 . Talvez se tivéssemos perdido de 4×0 eu teria descartado completamente a ideia. Em nosso jogo seguinte, contra o Bayern de Munique, vencemos novamente, por 2×1 , com aquela formação, e comecei a acreditar que eu é que era, afinal, produto da necessidade.

No futebol, como em qualquer outro setor, jamais se deve ficar parado. Nunca acredite que as táticas que você emprega hoje e que lhe trazem muito sucesso continuarão a ser eficazes amanhã. Seus adversários não ficarão parados permitindo que isso se repita. Veja o time do Chelsea na temporada 2015-16. Na temporada anterior eles haviam sido campeões e imbatíveis; e, de repente, passaram a mal conseguir vencer uma partida. Jogadores, táticas e sistema de jogo são os mesmos, então o que mudou? A diferença é que os outros times se aprimoraram e acharam uma maneira de enfrentar o sistema do Chelsea.

Ficar parado, na verdade, pode significar andar para trás. Gosto de tênis e, toda vez que vejo o surgimento de um jogador — Chris Evert, Martina Navrátilová, Steffi Graf, Serena Williams, Björn Borg, Andre Agassi, Pete Sampras, Roger Federer, Novak Djokovic —, sempre acredito que não será possível vencê-lo. Mas sempre é. Quando estava conversando com Billy Beane, do time de baseball Oakland Athletics e famoso por ter sido representado no filme *O homem que mudou o jogo*, ele me disse que suas atitudes revolucionárias deram-lhe uma vantagem de talvez um ano, e então todos passaram a copiá-las e aprimorá-las.

SOLDADO RASO

Os jogadores que são vistos como soldados rasos, burros de carga ou “carregadores de piano” são aqueles com quem tenho mais proximidade. Esse tipo de jogador tem a personalidade que mais aprecio, porque quando eu atuava, tinha mais ou menos as mesmas características, a mesma capacidade.

Os soldados rasos são aqueles que dão a vida pelo time, sempre, em todos os jogos e nos treinamentos, por isso não preciso passar muito tempo junto a eles.

São os atletas que dão pouco trabalho e que lhe permitem passar mais tempo junto aos que exigem mais dedicação. Eles se motivam sozinhos o tempo todo.

Recordo-me desses jogadores do mesmo modo que me lembro das grandes estrelas, porque sem eles *não existem* as estrelas. É um clichê, mas a verdade é que realmente é um jogo de equipe. Na Reggiana, por exemplo, o meio-campista mais dedicado era Leonardo Colucci, enquanto no Parma eu tinha Roberto Sensini. Na Juventus eram Antonio Conte ou Edgar Davids, que tinham muita personalidade. Esses jogadores também eram estrelas, mas tinham a mentalidade de um soldado e algumas vezes era fácil esquecer suas qualidades e necessidades.

A primeira vez que me encontrei com Davids, eu lhe disse: “Estou feliz em ser seu treinador porque você é fantástico. Você é forte e agressivo, está sempre dando 100 por cento”. Ele olhou para mim e respondeu: “Também sou um jogador talentoso”. Havia cometido o clássico erro de pressupor que grandes jogadores não são dedicados. Esses atletas às vezes não são valorizados pelos torcedores e pelos proprietários, mas são por aqueles que os comandam.

No Chelsea, os soldados eram Branislav Ivanović e John Terry; no Paris Saint-Germain, Alex; e no Real Madrid, o soldado, em minha última temporada, era Toni Kroos. Eu contava com Gennaro Gattuso e com Clarence Seedorf no Milan. As pessoas não veem esse último como um soldado, mas ele é muito forte.

Seedorf é um atleta a quem é preciso delegar coisas. Você precisa dizer: “Cuide disso”, e assim ele fará, mas se você não for específico ele vai querer fazer tudo, pois possui uma personalidade muito forte. O ponto principal foi colocá-lo onde achava que ele renderia mais, e precisei convencê-lo disso.

Ao chegar ao Milan, em 2002, Seedorf brigou muito com seus companheiros. Ele tem uma personalidade tão forte que estava sempre se comportando como se fosse responsável pelos demais atletas. Em um determinado momento, disse a ele: “Você não é o treinador, não tem de falar assim”. A verdade é que Seedorf podia ser um soldado e um líder, mas Paolo Maldini era o líder no vestiário, por isso tivemos de achar um equilíbrio para tirar o máximo de Seedorf. Ele não fazia por mal, era apenas alguém muito empolgado e apaixonado pelo esporte. Seedorf tinha ideias interessantes mas era muito contundente ao explicá-las. Tivemos de achar um meio termo. Disse-lhe que era preciso ser mais educado e paciente ao explicar determinadas coisas aos outros; e, aos demais, falei que precisavam entender que Seedorf tinha minha confiança para fazer aquilo. Eu comentava com Seedorf: “Essa é uma boa ideia,

mas você está empregando uma maneira ruim para convencer as pessoas. Precisamos educar os outros atletas mais lentamente”.

Seedorf é um daqueles jogadores que sempre quero em meu time. Em última instância, esse tipo de atleta é um ponto de referência para seus companheiros. Líderes são escolhidos pelo grupo, não pelo técnico ou pelo presidente, e, no fim das contas, Seedorf era um líder. Ele aprendeu a atenuar o discurso e os jogadores queriam contar com sua personalidade e sua confiança no grupo. A personalidade é normalmente mais importante do que a técnica.

OS ADVERSÁRIOS

No nível mais alto do futebol existe um grupo bem pequeno de treinadores de ponta e tive o privilégio de enfrentá-los em diversos momentos de minha carreira. Saber como trabalham e como o time deles atua é fundamental para mim quando minha equipe vai enfrentá-los, mas também é importante para que possa aprender com eles.

Sou perguntado sobre outros treinadores o tempo todo, mas nem sempre os conheço pessoalmente, por isso só posso falar de fato a respeito de suas equipes e da maneira como jogam. Claro que você pode argumentar, como muitos fazem, que o time reflete a personalidade e a mentalidade do treinador. Por exemplo, os times de Arsène Wenger vão sempre atacar, mas gradativamente. Mesmo sendo muito ofensivos, como eram os “Invincibles” em 2003-04, eles também eram muito sólidos quando não tinham a bola, com Patrick Vieira como volante à frente dos zagueiros Sol Campbell e Kolo Touré. Os jogadores eram altos, quase três centímetros maiores, em média, do que a equipe atual. Como dizem no boxe: um grandalhão bom sempre vai derrubar um baixinho bom. Será que isso mostra Wenger sempre em busca do equilíbrio ofensivo perfeito? É assim que ele é? Certamente suas equipes parecem mostrar isso.

Quando enfrento equipes como o Arsenal, que gostam de ter a bola, preciso ser firme. Você tem de ser duro nas jogadas e ter paciência, não ficar assustado quando eles estão com a bola porque isso pode, na verdade, ser uma vantagem para você na recomposição.

O estilo de José Mourinho é diferente. Ele não gosta de ceder nada. Mourinho vai manter o placar em 0×0 por um longo tempo, esperando, esperando. A manutenção do 0×0 não o preocupa. Em mais uma analogia com o boxe, suas equipes atuam como um lutador que gosta de contragolpear. Ele está preparado para lutar por onze assaltos para deixar você cansado e então poderá derrubá-lo no décimo segundo. Suas equipes vão esgotá-lo até o fim e

depois, quando você estiver cansado, vão para o golpe de misericórdia.

Com Pep Guardiola, é sabido que a posse de bola lhe é crucial. Sua equipe vai ficar com a bola e você sabe disso e precisa aceitar esse fato. Não se pode competir com os times de Guardiola nesse quesito, mas isso não é de todo ruim. Quando não se tem a bola, há menos problemas para resolver. Se você está com a posse da bola, tem mais problemas porque há mais complexidade na criação do que no desarme. Destruir é fácil, só requer organização e disciplina e qualquer um pode aprender isso. Criatividade é algo mais difícil de ser ensinado.

Ao nos prepararmos para o primeiro jogo da semifinal da Champions League contra o Bayern de Munique, todos no Real Madrid estavam preocupados com a posse de bola da equipe alemã. Eles haviam vencido o Barcelona de maneira convincente na temporada anterior, por isso sabíamos que viriam fortes. Nas reuniões que antecederam o confronto, concentrei-me em convencer os jogadores de que a posse de bola de nosso adversário era, na verdade, o segredo para vencermos a partida. Disse-lhes para não se preocuparem se o Bayern tivesse muita posse de bola no começo do confronto, pois podíamos, pouco a pouco, desenvolver nosso jogo e controlá-lo mesmo sem a posse de bola, desde que nos mantivéssemos calmos e estivéssemos sempre posicionados. Era fundamental não nos desorganizarmos. Nos primeiros vinte minutos do jogo mal tocamos na bola, embora tenhamos conseguido, de alguma maneira, marcar um gol. Tentei passar uma mensagem para a equipe dizendo que podíamos nos preocupar um pouco mais caso não pegássemos na bola nos vinte minutos seguintes. No intervalo, falei: “Eu não disse para que não nos preocupássemos *nunca*”.

Com os times de Sir Alex Ferguson o jogo está sempre em aberto. O crucial contra o Manchester United era entender que o mais importante para eles não era tanto a tática, mas o ritmo do jogo: força, velocidade e intensidade. Claro que Ferguson desenvolveu a equipe taticamente ao longo de seu tempo no United e aprendeu a ser bastante eficaz na Champions League. Quando enfrentávamos a equipe de Ferguson o que importava era tentar desestabilizá-la.

Diego Simeone é muito parecido com Mourinho. Na Espanha, seu estilo de jogo é passional, agressivo, com ritmo forte e espírito de equipe.

Todos os treinadores possuem sua própria maneira de ser, seu próprio estilo, mas para mim o que mais importa é ser flexível. Preciso ter algum espaço para me adaptar — certa elasticidade. Para outros, não é assim. Um dos técnicos que mais admirei foi o ucraniano Valeriy Lobanovskyi. Ele não tinha nenhuma

elasticidade fora de seu sistema. Dentro do sistema, dizia ele, tudo é permitido; fora dele, nada. Para ele não havia problema em discutir o sistema e como sua equipe iria atuar, mas uma vez decidido, era definitivo. Se o plano era colocar cinco meios-campistas no ataque, porque entendiam que a bola seria lançada para determinado ponto, tornava-se inaceitável que ela fosse parar em qualquer outra parte.

Certa vez, quando atuava pela Roma, assisti a um treinamento comandado por Lobanovskyi e a intensidade daquilo era inacreditável. Ele utilizava toda a extensão do campo, usando três grupos de sete. Os primeiros dois grupos faziam um ataque contra defesa e quando o time que estava defendendo conquistava a bola, tinha de avançar pelo meio de campo e investir contra os outros sete. Atuavam assim por 45 minutos, repetindo a atividade constantemente. Tentei isso no Real e os jogadores só aguentaram quinze minutos. Era uma loucura.

O Dínamo de Kiev de Lobanovskyi não possuía grandes talentos individuais — teve Oleh Blokhin, Igor Belanov, Andriy Shevchenko e Serhiy Rebrov em momentos distintos —, mas tudo girava em torno da equipe. O time sempre vinha primeiro. A regra de Lobanovskyi era inquebrantável: dentro do sistema, tudo; fora dele, nada.

O PRODUTO: O JEITO TRANQUILO

- Conheça seu negócio. Seus comandados não esperam outra coisa. Se virem menos do que isso, você não os liderará por muito tempo.
- Não ignore os soldados rasos em uma empresa somente porque eles não dão trabalho.
- Todos enfrentam altos e baixos; trate mesmo os talentos modestos com o mesmo nível de preocupação e consideração dos grandes talentos.
- Se você chegar a uma grande ideia ainda que por acaso, siga em frente com ela.
- Entreviste a empresa para ter certeza de que você está em sintonia com a identidade que eles querem criar e manter. Faça sua diligência prévia antes de concordar em se juntar àquela organização — qual a estrutura de comando, a quem você responde e quem responde a você? As respostas a essas e outras perguntas serão fundamentais para seu sucesso ou fracasso.
- Sempre pense em vencer; desenvolver uma mentalidade vencedora por toda a empresa é a única maneira de garantir sucesso com o passar do tempo.
- Encare todo dia como se amanhã fosse o dia em que seu talento vai implodir. Essa “paranoia positiva” o obrigará a entender o dinâmico crescimento dele e a antecipar os VERDADEIROS problemas que o prejudicarão.
- Deixe o produto/talento opinar em seus problemas; inclua-os, encoraje-os a serem participantes na busca por soluções. Se houver um impasse em relação ao caminho a ser escolhido, a última palavra caberá ao líder.
- Lembre-se de que não existem ótimos treinadores ou líderes. Eles só são bons na medida do talento que atraem e lideram, bem como da permissão que esse talento lhes dá de pôr suas ideias em prática no dia a dia.

**NAS
PALAVRAS
DOS...
ADVERSÁRIOS**

SIR ALEX FERGUSON

MINHA PRIMEIRA EXPERIÊNCIA CONTRA CARLO ocorreu na semifinal da Champions League de 1999, quando ele dirigia a Juventus. Na verdade, não sabia nada sobre ele, mas como era bastante amigo de Marcello Lippi, perguntei-lhe: “Como é esse cara novo, o Ancelotti? Devo sair para beber alguma coisa com ele?”. Lippi respondeu: “É uma ótima pessoa, mas se for lhe oferecer alguma coisa para beber, certifique-se de que é algo de qualidade”.

Não saímos para beber. Essas coisas acontecem em competições europeias. Depois da semifinal em Turim havia tanta euforia no vestiário por havermos chegado à final pela primeira vez desde 1968 que se esquece de muita coisa. No fim das contas, não o vi, mas depois, ao longo dos anos, ele surgiria em diferentes lugares. Sempre soube que suas equipes eram muito difíceis de serem batidas e que atuavam com personalidade.

A ocasião que devo comentar — porque acredito que ele se comportou com uma dignidade inacreditável — aconteceu quando Carlo dirigia o Chelsea e veio até meu vestiário em Old Trafford depois de uma partida. Ao nos sentarmos, sabia que havia alguma coisa errada. Achei que ele pudesse ter recebido uma notícia familiar ruim, mas o problema era com Abramovich. Ao voltar para o vestiário, Carlo encontrou o dono do Chelsea, que os aguardava porque eles haviam perdido. Abramovich disse-lhe, de maneira muito clara, quais seriam as consequências daquele resultado. Carlo estava realmente chateado, então eu falei: “Deixe isso para lá. Ele não pode demitir você no meio da temporada”.

Pensando em retrospectiva, acho que Carlo tinha razão em ficar preocupado. Abramovich havia se decidido. Carlo tirara Fernando Torres para colocar Didier Drogba, que marcou logo de cara. No fim, nós vencemos a partida por 2×1 e o confronto por 3×1 . Abramovich tinha comprado Torres por 50 milhões de libras, lembra-se disso? Que desperdício de dinheiro — um desperdício inacreditável. Mas como ele pagara toda aquela quantidade de dinheiro e eles haviam sido derrotados e Carlo substituía Torres, acho que Abramovich já havia decidido o futuro de Carlo.

Carlo devia saber que aquele viria a ser o fim que ele teria no Chelsea, mas se recompôs depois daquilo. Tomamos uma taça de vinho e ele se acalmou, mas sabia que o inevitável iria acontecer. Em seu jogo derradeiro, Carlo estava no campo do Everton enquanto um carro o esperava do lado de fora, e ele nunca mais voltou para treinar a equipe. Mas ao chegar em Londres, os rapazes

do Chelsea — Frank Lampard e os demais — o levaram para um jantar de despedida, o que é algo sensacional. É exatamente isso que se espera que aconteça com alguém que fez parte de sua vida.

Desde aquele tempo somos amigos. Carlo é um cavalheiro, mas um cavalheiro com um objetivo; tem um jeito tranquilo, que lhe permite escutar de fato as pessoas. Aqueles que sabem realmente escutar absorvem muita coisa. Não são pessoas que dominam o ambiente; mas, quando dizem alguma coisa, sempre vale a pena escutar.

Carlo é uma boa pessoa e um ótimo treinador. Tinha esperança de vê-lo no Manchester United, mas não deu certo. Talvez em outra oportunidade.

8. DADOS

NO ESPORTE, ASSIM COMO NO mundo dos negócios, as empresas estão constantemente em busca de novas formas de obter vantagens sobre seus competidores. Essa primazia competitiva é buscada invariavelmente nos aspectos analíticos e psicológicos dos negócios. A opinião consensual no esporte parece ser que “dominamos” seu aspecto físico — estamos todos, mais ou menos, no mesmo patamar em relação às áreas de condicionamento, treinamento *etc.* —, mas no tocante aos dados e à mentalidade dos jogadores de futebol, há uma multiplicidade de novas abordagens, técnicas e tecnologias que ainda podem ser desenvolvidas.

É claro que nós raramente adivinhamos o futuro, mas temos de ter um ponto de partida. Os planos nunca saem do jeito que imaginamos, mas não ter um plano é ainda pior: significa que você não tem para onde ir e é obrigado a ser reativo em vez de proativo.

ANÁLISES ESTATÍSTICAS

A análise estatística pode, invariavelmente, assustar líderes mais acostumados a confiar em seu próprio juízo, que frequentemente são intuitivos. No entanto, desde a publicação do livro de Michael Lewis, *Moneyball: O homem que mudou o jogo*, em que ele detalha como o método utilizado por Billy Beane, do Oakland Athletics, baseado em dados estatísticos, contestou a visão estabelecida a respeito do beisebol, a análise de dados nos esportes passou a ser mais aceita. Contudo, ela ainda é vista como uma ameaça por alguns. Conheço treinadores que deliberadamente ignoram os dados produzidos pelos departamentos de análises, mas isso não pode continuar assim para sempre. Se um clube for obrigado a escolher entre um treinador e um departamento inteiro no qual investiu dinheiro como parte de uma estratégia de gestão a longo prazo, não será uma decisão difícil de ser tomada.

No Real Madrid usávamos dados estatísticos principalmente para entender os aspectos físicos dos atletas. Para mim, seu uso mais importante é controlar os elementos físicos dos treinamentos — cansaço, fadiga — para que eventuais contusões possam ser evitadas. É isso que o GPS faz. Sei que os clubes também utilizam esses números para contratações, mas esse é um assunto no qual não

estou tão envolvido, e esses números tampouco são muito utilizados nos treinamentos.

Para ser sincero, mesmo que recebamos dados estatísticos e análises que digam que a equipe apresenta determinadas deficiências, ainda assim não os utilizamos tão bem quanto poderíamos. A culpa é tanto minha como de todos os outros, uma vez que não estou convencido de que os números acerca dos dados técnicos, me refiro aqui ao que o jogador faz com a bola — chutar, cruzar, cabecear, passar —, possuem de fato o valor que alegam ter. Essa é mais uma área em que posso aprender e melhorar. Com que frequência eu, como treinador, peço para o departamento de análise de dados achar determinada informação, interrogar os dados? A resposta, provavelmente, é poucas vezes. Todos nós precisamos nos aprimorar ao fazer uso das informações, pois, se não fizermos isso, outros certamente farão.

Também é igualmente importante não se deixar influenciar demais por esses números. São uma ferramenta; não devem se tornar uma obsessão. Em determinado momento tudo girava em torno da posse de bola, com todos os analistas se concentrando nisso. Por quê? Porque era algo que podia ser mensurado. Mas como supostamente afirmou Albert Einstein: “Nem tudo que pode ser contado conta, nem tudo que conta pode ser contado”. A posse de bola, por si só, não vence uma partida, obviamente. Existe somente um dado que pode sempre ser relacionado à vitória: o gol. Se marcar mais gols que seu adversário, você vence.

Os dados técnicos referem-se apenas aos dois minutos em que o jogador tem a bola. Quero as informações sobre seu desempenho físico para saber o que ele está fazendo durante os outros 88, 89 minutos. Preciso disso por razões táticas. Com que rapidez os atletas podem voltar para as posições defensivas em certos momentos da partida? Se sei isso, então é possível saber até que ponto posso adiantar meus jogadores mantendo a chance de que se recomponham defensivamente.

Se voltarmos a pensar em Arrigo Sacchi, meu mentor, e observarmos o sistema que ele utilizava, fica evidente que Sacchi teria sido beneficiado por dados sobre aspectos físicos que demonstrassem a quantidade de esforço necessária para os jogadores voltarem às suas posições dentro de seu sistema de jogo. Caso você atue com grande intensidade, como o Borussia Dortmund e o Liverpool treinados por Jürgen Klopp, também será de grande valia. Aqui, a questão que se coloca não é “o sistema está correto?”, mas, sim, “é possível utilizá-lo por toda uma temporada, ou duas ou três temporadas?”. Os jogadores

serão capazes de enfrentar tamanho gasto de energia e o desgaste que isso acarretará em seus corpos?

Quando estou trabalhando, tenho auxiliares que me passam análises de dados o tempo todo. No Chelsea, os encarregados eram Mike Forde e Nick Broad. Eram jovens que valorizavam as informações. Mas também havia Giovanni Mauri, que era mais tradicional. Ele era o contrapeso necessário para os dados analíticos. Confio em Mauri *porque* ele acredita em seus instintos, adquiridos ao longo de anos de experiência. Precisamos tanto de análises de dados como de instintos porque com o tempo aqueles que não compreendem as informações serão devorados por elas.

Nick analisava as distâncias percorridas e calculava se os atletas estavam mais suscetíveis a contusões. Dizia-me que se um jogador fizesse determinadas coisas em um momento específico da partida, teria mais probabilidade de marcar um gol. Nick tinha tais informações acerca tanto de nossos jogadores quanto dos adversários. Esse tipo de dado, os dados físicos, ajudavam-me, uma vez mais, a tomar decisões táticas.

No Real, antes de enfrentarmos o Atlético de Madrid, meus analistas me informaram que Diego Costa, em média, corria oito quilômetros por partida, e que na maior parte do tempo eram corridas longas e rápidas, no espaço atrás dos zagueiros. No entanto, algumas vezes ele corria apenas metade daquilo, e nesses jogos o Atlético perdia. Sendo assim, podíamos, taticamente, impedi-lo de realizar aquelas corridas? Disse aos meus zagueiros que ficassem recuados, não deixando espaço para ele se infiltrar, obrigando-o a se apresentar e receber a bola nos pés, de costas para o gol. Nem sempre vencíamos o Atlético, mas na maioria das vezes neutralizávamos Diego Costa.

Para mim, os dados mais importantes surgem quando assisto às partidas. Minha principal ferramenta analítica são meus olhos. Tenho conhecimento e experiência advindos da observação de milhares de jogos, e qualquer informação que eu receba de meus auxiliares tende a complementar esse conhecimento, que pode, ainda, sobrepujar essas informações. Meu trabalho é observar todos os dados, peneirá-los e então decidir quais são relevantes. Peço a meus auxiliares para assistirem aos jogos e elaborarem uma análise intuitiva. Pergunto-lhes sobre o adversário: organização, recuperação da posse de bola, velocidade na recomposição, jogadas ensaiadas, enfim, sobre tudo.

A importância de se peneirar essas informações, de não se deixar levar pelos números apenas por serem números, não é exagerada. No Chelsea, um analista chegou para mim e disse: “Existem três jogadores, Salomon Kalou, Joe Cole e

Nicolas Anelka, que quando atuam juntos correm mais de mil metros sem a bola, em sprints. Existe uma correlação direta entre isso e nossas vitórias nos jogos”. Eu disse: “Ótimo, e onde você sugere que eu coloque Drogba?”.

O dado importante é que Cristiano Ronaldo marca sessenta gols em sessenta jogos. Isso quer dizer que, em média, marca um gol por jogo, o que significa que quando o time atua com Ronaldo, vence. Mesmo antes do início da partida, já está 1×0 . A informação técnica com a qual precisamos nos preocupar é a origem desses gols. Se o adversário neutralizar isso, teremos de reagir, mas a melhor coisa sobre Ronaldo é que, mesmo sabendo o que vai acontecer, é difícil pará-lo. É a regra de Lombardi. O lendário treinador de futebol americano Vince Lombardi tinha um número de jogadas menor do que seus adversários e não se importava se soubessem quais eram essas jogadas. Sua ideia era ser simplesmente o mais perfeito possível nas jogadas principais para que, independentemente do que os adversários fizessem, eles não conseguissem pará-los.

JOGOS PSICOLÓGICOS

O aspecto psicológico é um dos menos explorados no mundo do futebol. A imprensa frequentemente gosta de falar sobre jogos e “guerras” psicológicos que podem ser usados pelos treinadores para tentar influenciar nas decisões dos jogadores e dos árbitros, mas isso não me interessa. Sou conhecido por não tomar parte em táticas assim e me orgulho de me comportar de maneira respeitosa com meus atletas, com o clube e comigo mesmo. Não é meu estilo difamar adversários ou árbitros na busca por ganhos psicológicos. Luto com minha equipe no gramado, e em nenhum outro lugar.

Contudo, me interessa muito em usar a psicologia em benefício de meus atletas e time. Em minha experiência, sabemos muito sobre os aspectos físicos, mas não sobre os psicológicos. Tinha um psicólogo em minha comissão técnica tanto no Chelsea quanto no Milan, mas não no Real Madrid. Esse aspecto do jogo é extremamente interessante e útil, mas um dos motivos de não ser amplamente praticado é a resistência dos atletas. Eles acham que é muito pessoal, similar demais a uma ida a um psiquiatra.

De certo modo sempre trabalhamos o aspecto psicológico tanto quanto o físico, apenas sem o respaldo da ciência. Como técnico, diariamente você tem de lidar com algum aspecto psicológico. Manter os jogadores satisfeitos, motivados — tudo isso é psicológico. No Real Madrid, Marcelo chegou para mim e disse querer jogar todas as partidas. Se isso não acontecesse, iria procurar

o presidente e pediria para deixar o clube. Disse a ele: “Olhe, agora não é o momento porque o mercado está fechado, então você tem de ficar aqui até o fim da temporada”. Ele era um jogador experiente — não era velho, experiente — e estava frustrado porque não havia atuado no jogo anterior. Não porque fora preterido, mas para que pudesse descansar.

Esse é um exemplo de como, ao tentar manter um atleta motivado, você deve se comunicar bem com ele. Não havia motivos para Marcelo ficar alarmado, e, sem uma conversa clara, poderia achar que o clube não estava satisfeito com ele. Disse-lhe: “Quando você não atua, podem existir duas razões: a primeira é porque não foi bem; a segunda é para que possa descansar. No seu caso, é a segunda opção, pois não quero matá-lo. Quero que esteja descansado para o próximo jogo. Você é muito importante para se desgastar demais nesse jogo, então descanse um pouco”.

Todos os dias ocorrem esses problemas ligados à psicologia. Eles são insignificantes para mim, mas gigantescos para os jogadores. Também é fundamental que meus auxiliares entendam essas questões e que tenhamos o mesmo tipo de conversa com cada indivíduo. Devemos tentar ajudar o atleta a entender porque nem sempre somos capazes de mudar a situação — às vezes eles simplesmente estão jogando mal.

Olhando para o jogo em si, podemos observar a importância da psicologia. Cobrar um pênalti quando se está ganhando de 5×0 a um minuto do apito final é diferente de bater uma penalidade na decisão por pênaltis na final de uma Copa do Mundo com cem mil pessoas no estádio e dois bilhões vendo pela TV. Na copa de 1994, em que trabalhei como assistente de Arrigo Sacchi, treinador da seleção italiana, chegamos até a final contra o Brasil, que foi decidida nas cobranças de pênaltis. “Não tem nenhuma chance de Franco Baresi e Roberto Baggio errarem as cobranças”, pensei. Mas eles não só perderam, como ainda estamos procurando a bola chutada por Baresi. Tudo é psicológico.

Durante aquele torneio, Sacchi quis, pela primeira vez, receber informações técnicas sobre as partidas. Havia pessoas ao meu lado com computadores ligados o tempo todo falando coisas do tipo: “Tantos passes de Roberto Baggio” ou “A movimentação de Demetrio Albertini sem a bola é assim” e todo aquele blá-blá-blá sem fim. Na partida contra a Nigéria, pelas oitavas de final, estávamos perdendo por um gol de diferença e o jogo estava chegando ao fim quando tive de dar um basta naquilo, gritando: “Fechem os computadores e se concentrem no que está acontecendo na nossa frente! Se perdermos para a

Nigéria não conseguiremos entrar na Itália novamente — eles vão nos matar”. Marcamos um gol no final e vencemos a partida por 2×1 na prorrogação. Depois do jogo Sacchi pediu para ver os dados estatísticos e respondi: “Claro, mas não temos do jogo todo; eu estava mais preocupado em não voltar para casa precocemente do que com as estatísticas”.

Ele respondeu: “Não, não, não, preciso dos noventa minutos e da prorrogação”. Então fui ver o vídeo do jogo e fazer as anotações do restante da partida e Sacchi ficou satisfeito. Mas não me digam que foram as estatísticas que venceram aquela partida para nós — o ponto-chave daquela vitória foi ter deixado de lado as distrações e se concentrado na seriedade da situação. A psicologia, uma vez mais.

Precisamos trabalhar mais nisso e necessitamos de ajuda de profissionais. Os jogadores devem entender que é algo benéfico, não uma crítica. Por exemplo, neurocientistas estão observando maneiras de identificar uma pessoa talentosa — isso pode ser uma forma de ajuda, sem dúvida. Qualquer proveito que possamos tirar é uma vantagem para continuar vencendo... e para mantermos nossos empregos.

DADOS ESTATÍSTICOS: O JEITO TRANQUILO

- Não faça “jogos psicológicos”. Concentre-se no que é importante: resultados.
- Sua ferramenta analítica mais importante são seus olhos e seu cérebro. Fie-se em sua experiência e não se distraia.
- Do mesmo modo, não tenha medo de informações e dados estatísticos — aceite novos métodos e qualquer vantagem que possam lhe oferecer.
- Crie um espaço para que a análise de dados cresça. Não trate o tema e a(s) pessoa(s) ligada(s) a ele como um elemento “legal de se ter”. Dê credibilidade a elas e, em contrapartida, faça com que entendam a função única daquelas informações: ajudar a vencer.
- Aceite os dados analíticos, mas, como líder, seu papel é traduzir isso em ideias e então ser o responsável por transmiti-las aos seus talentos. O líder tem “credibilidade emocional” para fazer com que tais ideias frutifiquem no campo de jogo.
- A psicologia é fundamental. A mentalidade de seus colegas e equipes é que determinará seu sucesso. Passe confiança às pessoas para que sejam elas mesmas.
- Um diálogo claro é vital, principalmente para explicar decisões difíceis.

**NAS
PALAVRAS
DOS...
ADVERSÁRIOS**

ROBERTO MARTÍNEZ

DEIXE-ME CONTAR UMA HISTÓRIA SOBRE Carlo que ilustra o tipo de pessoa que ele é. Minha mulher foi de carro até Stamford Bridge certo dia para assistir ao jogo e parou seu automóvel no estacionamento sob o estádio. Depois do jogo, ao tentar ligar o carro novamente, notou que a luz de óleo havia se acendido. Enquanto abria o capô para verificar o nível do óleo, uma pessoa se aproximou e disse: “Com licença, você está com algum problema?”. Era Carlo — acho que ele estava relaxando um pouco no estacionamento; trajando seu terno do Chelsea, arregaçou as mangas e reabasteceu o reservatório do óleo para minha esposa. Carlo não sabia quem ela era, teria feito aquilo para qualquer pessoa; e fez aquilo logo após uma partida, estava apenas sendo ele mesmo, ajudando alguém, e acho que é assim que comanda suas equipes: procura auxiliar as pessoas, entendê-las e tirar o melhor delas. Não há nenhum segredo em relação às razões por que ele tem sido tão bem-sucedido em situações de intensa pressão e onde existem grandes expectativas e os melhores jogadores: é por causa disso.

Eu era treinador do Wigan quando enfrentei Carlo pela Premier League. Todos estavam comentando como ele havia mudado a mentalidade do Chelsea e, por isso, claro, fiquei muito contente por termos conseguido vencê-los por 3 × 1, conferindo a ele sua primeira derrota no nosso principal campeonato.

A primeira coisa que pensei a respeito dele foi: “Eis um verdadeiro cavalheiro”. Carlo me passou a impressão de ser alguém com valores humanos fantásticos, e depois você nota que ele também comanda seus times assim; coloca os jogadores com grandes egos e personalidades fortes dentro do sistema, que é a coisa mais difícil de se conseguir, e é capaz de dar um senso de normalidade a isso.

Outra coisa que observei foi que, conforme o jogo prosseguia e marcávamos mais gols, ele não perdia a linha — nunca perdeu a compostura. Lembro-me de Ray Wilkins, seu auxiliar, dizendo a ele: “Precisamos colocar John Terry na área como mais um atacante”, e Ancelotti respondeu: “Opa, opa, opa, espere um pouco, nós não fazemos isso. Precisamos ter paciência e sair dessa situação ao nosso modo”. Não importa se estava certo ou não; em um momento de intensa pressão, você podia ver que ele mantinha o controle e era capaz de tomar uma decisão.

Todas as vezes que o enfrentei sempre fiquei admirado por ele ser um treinador de tanta qualidade e ao mesmo tempo tão tradicional. Carlo estava comandando grandes personalidades, procurando entender tanto o jogador

como o ser humano, tentando tirar o melhor deles e dar qualidade ao grupo. Após aquela primeira derrota, houve alguns altos e baixos e era possível ver que ele controlava a dinâmica do grupo, sempre compreendeu os jogadores e encontrou as soluções corretas. Carlo é assim: nunca finge ser outra pessoa, segue sempre sendo ele mesmo.

Ancelotti é muito inteligente taticamente. Naquela primeira partida em que nos enfrentamos ele utilizava a formação da árvore de natal, o 4-3-2-1, de sua época no Milan, e aquilo era algo que tentamos romper. Acho que surpreendemos Ancelotti naquele jogo. Contudo, no último jogo da temporada nós já havíamos conseguido nos manter na elite do futebol inglês e não tínhamos ambições na partida — os jogadores já estavam com as malas prontas nos vestiários. Claro que procuramos vencer a partida, mas os jogadores do Chelsea estavam totalmente concentrados, pois precisavam vencer para se sagrarem campeões e fizeram isso de maneira muito convincente.

Quando atuamos em Stamford Bridge em sua segunda temporada, Carlo demonstrou como enxerga o jogo. Estávamos tentando tirar vantagem de um determinado jogador e ele notou isso prontamente. Fomos melhores no primeiro tempo, mas Carlo mudou as coisas, tirando John Obi Mikel e dificultando muito nossa situação; acabamos perdendo uma partida equilibrada. Isso mostrou que ele podia ler bem o jogo — sua disposição tática era muito importante.

Uma das críticas que enfrentou — sei que isso aconteceu no Real Madrid, mas também, por um período, no Paris Saint-Germain e no Chelsea — diz respeito ao fato de Carlo ter um relacionamento muito bom com os jogadores e como isso pode fazer com que seja muito brando. Uma das coisas que ele mesmo diz é que algumas vezes fica com um pouco de “preguiça”, mas o que quer dizer com isso é que pode vir a ser muito paciente. Conheço bem esse tipo de relação. Quando você confia em um jogador, aceita seus erros e a queda de sua condição física, quer apenas criar uma relação que faça com que ele volte a atingir seu patamar.

Mas cada técnico tem um estilo diferente. Em última instância, todos avaliam o treinador por seus resultados. No futebol, uma certa lógica perigosa pode se instalar. O que acontece é que se você perde e é visto como brando, isso é destacado como a razão para suas derrotas. Se perde e é tido como um ditador, esse é o motivo de se estar perdendo. Mas se vence e é brando, é por isso que está ganhando.

Pode-se dizer que o Real Madrid, em dezembro de 2014, sob o comando de

Ancelotti, estava no melhor nível que uma equipe madridista já esteve: 22 vitórias em sequência e, depois, repentinamente, ladeira abaixo — mas somente por um curto período. Eles tiveram mais uma grande série invicta, mas era tarde demais. O Barça havia diminuído a diferença e o prejuízo já estava consolidado.

Eles haviam ficado *muito* bons e não sabiam mais para onde ir — dá para perceber que o grupo ainda está sofrendo com isso — e não acho que seja por causa do treinador; a responsabilidade é dos jogadores. Algumas vezes chega-se a um ponto em que você pensa: “Como posso motivá-los novamente?”. Às vezes, as coisas simplesmente não dão certo.

Claro que quando você toma uma decisão, ela pode dar certo ou não. Mas você não pode olhar para trás ao final da temporada e dizer: “Ah, eu devia ter feito isso, devia ter feito aquilo”, isso é muito fácil. Carlo sempre foi, ou ao menos me passou a impressão de sempre ter sido, consistente e original em suas decisões. Quando olhamos para os resultados das equipes que treinou em diversos países, temos que dizer que sua forma de comando é a correta para ele porque Carlo tem sido muito bem-sucedido.

Olhando para Carlo vejo um verdadeiro cavalheiro, ele é extremamente respeitoso e não finge ser alguém que não é, algo muito difícil no esporte moderno. Adicione-se a isso o fato de possuir uma fórmula vencedora. De alguma maneira ele sempre faz com que suas equipes trabalhem em conjunto, atuando e vencendo juntas. Acredite em mim quando digo que o Paris Saint-Germain é um time de ponta tão difícil quanto qualquer outro e ele conseguiu fazer com que a equipe atuasse em uma complicada formação 4-4-2; ele vai para o Real Madrid e faz com que vençam; no Chelsea, conquistam o *double*. É muito fácil afirmar que ele é brando ou que seu estilo de comando está equivocado, mas não é isso o que dizem os números.

Acho que Carlo encontrou seu lar espiritual no Milan e em certo sentido está buscando uma aventura parecida. Ele queria que fosse em Paris, mas não deu certo. Não acredito que será fácil para os treinadores, no futuro, ficarem por um longo período em um clube, especialmente porque não vão ser responsáveis por todos os assuntos ligados ao futebol, como são os chamados *managers*, mas serão somente treinadores, uma posição mais fácil de ser substituída. Ser treinador é muito diferente de ser *manager*. Como *manager* você pode planejar os próximos cinco, dez anos, desenvolver o clube, lançar novos jogadores, conseguindo obter estímulo e prazer ao ver essas coisas acontecerem. É uma ambição a longo prazo. Parece-me que Carlo poderia ter permanecido em qualquer um dos seus clubes por muito mais tempo, e teria conquistado tanto

sucesso nessas equipes, a longo prazo, como conquistara no Milan.

Assim como um jogador necessita encontrar seu nível de jogo mais elevado, um *manager* precisa buscar estímulos constantemente. Não se permanece no cargo por mais de três anos a não ser que haja alguma coisa extra para se conquistar, e muitas vezes, sendo um *manager*, caso já não exista uma ligação com um clube, é complicado estabelecer uma. O que Arsène Wenger fez no Arsenal é algo muito raro. Ele encontrou constantemente meios de se estimular: construir um novo estádio, vencer a Premier League, a FA Cup, classificar-se para a Champions League; sempre criando desafios para si mesmo.

Como treinador, você está a apenas trinta minutos de perder seu emprego — não existe segurança, ao passo que o *manager* pode ter um plano de cinco, dez anos. Quando estava com Dave Whelan no Wigan, a última coisa que o preocupava no final de semana era o resultado, pois ele tinha uma filosofia de longo prazo. O mesmo ocorre atualmente com meu presidente no Everton, Bill Kenwright. Estamos vendo Ross Barkley, John Stones, Brendan Galloway, jogadores de dezenove, vinte anos, e estamos observando cada um deles desenvolver todo o seu potencial. É algo a longo prazo e que só pode acontecer com *managers*. Não se pode ter esse tipo de estratégia com um treinador. Quando Carlo foi para o Real Madrid, tinha de ganhar do Barcelona ou vencer a Champions League, ou, melhor ainda, fazer as duas coisas. Essa é uma estratégia a curto prazo.

Carlo sabia que estava à beira de ser demitido, pois caso perdesse a Champions League seria dispensado, mesmo depois de trabalhar por apenas uma temporada. Alguns técnicos perderam o emprego depois de conquistar campeonatos nacionais — Fabio Capello, Vicente del Bosque. Isso mostra como a longevidade é impossível nesse cargo. Por isso os relacionamentos de Carlo com o Milan eram tão importantes. Ele havia estado lá como jogador, era um ícone no clube.

Na verdade, Carlo pode olhar para qualquer jogador e dizer: “Olha, eu fazia isso dez vezes melhor do que você”, e aí o atleta não tem o que falar. As pessoas na Inglaterra não se recordam do grande jogador que ele foi. Carlo era parte crucial daquele Milan glorioso, que contava com os jogadores holandeses, e que foi a melhor equipe do mundo por três ou quatro temporadas.

Nas principais ligas europeias, a única maneira de se trabalhar a longo prazo é como *manager*, e clubes como o Chelsea não possuem esse cargo; eles têm o diretor de futebol e outras pessoas na diretoria que trabalham na montagem da equipe. Acredito que seja preciso ser responsável pela construção do time e

lidar com a parte financeira, planejar as coisas e ter algum tipo de visão e estratégia para conseguir ter um futuro a longo prazo em um clube. É o ovo e a galinha. Carlo é um dos poucos que têm em seu currículo tanto um trabalho a longo prazo — no Milan — como o mais moderno estilo de comando de dois ou três anos. É bem possível que ele seja um caso único.

3.

APRENDENDO A LIDERAR

LÍDERES NÃO SURGEM DO ÚTERO completamente formados com todas as capacidades necessárias para dominar o mundo. Cada experiência ao longo do caminho para seu eventual sucesso ou fracasso molda a forma como a pessoa é vista pelo mundo quando o manto da liderança é vestido. Experiências fundamentais de aprendizado começam cedo e, para todos nós, são predominantemente “informais”, isto é, não ocorrem em um ambiente educacional tradicional. Para alguém imerso na bolha do mundo do futebol, isso é particularmente relevante. Diferente do que acontece nos Estados Unidos, onde o desenvolvimento esportivo normalmente ocorre nas universidades, o futebol internacional traz as crianças muito cedo para dentro de sua bolha e a educação formal não é uma prioridade para os clubes. Para eles, trata-se de preparar um patrimônio futuro.

Sendo assim, quando os jogadores chegam ao fim de suas carreiras, sua formação como possível treinador foi quase toda empírica, o que não precisa ser algo ruim. Henry Mintzberg, acadêmico da área de administração, defende que o aprendizado empírico seguido por um tradicional é, na verdade, o melhor caminho; infelizmente, criamos um sistema educacional que é o oposto disso.

Na melhor escola de administração de empresas do mundo na atualidade, o Insead (Instituto Europeu de Administração de Empresas), há um programa intitulado “Aprender a Liderar” que aponta que: “A transição de um grande colaborador individual para um líder de equipe é um dos estágios mais importantes e desafiadores de uma carreira. O programa Aprender a Liderar é elaborado para ajudar os participantes a entender a natureza dessa transição, desenvolver capacidades interpessoais essenciais e equipá-los com um novo conjunto de capacidades que os conduzirão a uma transição mais tranquila e, afinal, a uma carreira de sucesso.”⁵

Jogadores de futebol raramente — ou nunca — têm a oportunidade de se envolver em programas tão prestigiosos e, em vez disso, precisam confiar em suas próprias capacidades de aprendizado.

O aprendizado empírico tende a ser descrito de uma das formas a seguir: primeiro, é o aprendizado adquirido como resultado da aplicação do conhecimento, da intuição e das habilidades em um ambiente voltado para o trabalho; segundo, é aquele que ocorre simplesmente como consequência de encontros casuais, com os participantes refletindo sobre as atividades desempenhadas e internalizando essas reflexões.

Os treinadores de futebol só podem se fiar na segunda alternativa. Como defende o dr. Steve Kempster, da Universidade de Lancaster, líderes sem nenhuma educação formal devem se tornar alunos informais; na verdade, devem tratar a liderança como um fenômeno a ser estudado em si. Assim, argumenta o dr. Kempster, “começarão a observar isso em todos os lugares: na televisão, em filmes, com clientes e fornecedores, colegas da diretoria, gerentes e muitos outros empregados”. Logo, vão desenvolver um estilo de liderança que será caracteristicamente próprio. Isso é fundamental para a autenticidade, normalmente considerada crucial para uma boa liderança. A frase “seja leal consigo mesmo” pode ser um clichê, mas se você não for, isso certamente virá à tona.

Pesquisas sobre esse tipo de aprendizado tendem a defini-lo como “aprendizagem situada” [do inglês, *situated learning*] — mais conhecida como aprendizagem pela prática. Estágios, atualmente voltando a ser popular, são outro tipo de “aprendizagem situada”. Os elementos principais desse aprendizado são entendidos como: “conhecimento e capacidade especializados que podem ser adquiridos nas experiências diárias no trabalho, com a comunidade ou com a família; o conhecimento de domínios específicos é necessário para o desenvolvimento da expertise (por exemplo: muitas expertises fiam-se em conhecimentos locais detalhados do lugar de trabalho, da vizinhança ou da indústria); o aprendizado é um processo social e o conhecimento está arraigado em práticas e é transformado por meio de comportamentos voltados a um objetivo.”⁶

Warren Bennis, em seu livro *Learning to Lead* (Basic Books, 2010), defende que o antigo método baseado em comandar e controlar não se adequa mais às empresas modernas. Ele argumenta que as corporações modernas precisam de capacidades como coordenação, orientação, colaboração por meio de autoavaliação, introspecção, autocrítica, aprendizagem com os erros e cultivo de dons inatos. Embora isso tudo possa ser verdade, em momentos de crise o estilo de liderança fundamentado em comandar e controlar é exatamente o que se faz necessário — e a gestão de uma equipe de futebol é uma profissão continuamente voltada para a administração de crises. Como muitas teorias sobre administração, a postulada por Bennis deixa de lado a necessidade de se empregar uma variedade de técnicas de liderança adequadas às exigências das empresas e de seus proprietários. Carlo Ancelotti possui essa capacidade, adquirida de modo totalmente empírico e situado. Ele é o arquétipo do aprendiz informal e o epítome do que pode ser conquistado em tais condições.

É uma percepção errônea e comum a de que jogadores de futebol não são inteligentes. Nada é mais equivocado. Jogadores de futebol podem, em sua maioria, possuir pouca instrução, mas isso não os impede de ter um alto grau de inteligência.

Outro assunto cada vez mais comum na literatura sobre liderança é a necessidade de os líderes aprenderem a se “desligar” e conseguir se afastar de uma crise contínua em seus trabalhos. A maioria dos líderes dirá como isso é difícil, mas essa é uma das maiores qualidades de Carlo.

Uma recente pesquisa feita pelo Institute of Leadership and Management (Instituto de Liderança e Administração) revelou que o estresse causado pelo acúmulo do volume de trabalho faz com que uma em cada oito pessoas (13 por cento) em cargos de liderança questionem se tirar férias realmente “vale a pena”. Mais da metade dos gerentes trabalham durante suas férias anuais; sete em cada dez sentem-se mais estressados perto de feriados; e quase um quinto deles volta das férias mais estressado do que estava.

O estudo explica que tiramos férias com o intuito de relaxar, descansar e recarregar as baterias, mas elas não são tão relaxantes como esperamos que sejam. Mais da metade de todos os funcionários sentem-se obrigados a trabalhar enquanto estão de férias. Preocupações com o acúmulo do trabalho é a principal barreira a impedir o descanso e o relaxamento. Como a tecnologia permite que possamos ser contatados a todo momento, impressionantes 80 por cento dos gerentes disseram conferir seus celulares durante as férias.

Isso não é benéfico e existem boas razões que mostram por que é essencial tirar alguns dias de folga:

- Ninguém é indispensável.
- Afastar-se permite a você refletir e identificar lacunas na estrutura e no processo de gestão.
- Dá-se aos outros a chance de ascender.
- Folgas regulares permitem que líderes recarreguem a bateria, descansem, busquem outros interesses e voltem estimulados.
- Evita exaustão e doenças.

Carlo Ancelotti entende perfeitamente a importância de se desligar (veja o capítulo 10). Antes de começar a trabalhar no Bayern de Munique, por exemplo, em julho de 2016, ele vai passar um período em sua casa em

Vancouver — cozinhando, lendo, ficando com a família. Mas, ao mesmo tempo, estará vendo partidas de diferentes campeonatos pelo mundo, conversando com figuras-chave, aprendendo e influenciando de forma tranquila.

Carlo não divide seu tempo em “modo de trabalho” e “modo de folga”, ou tampouco divide a percepção que tem de si mesmo em “treinador” ou “homem de família”. Pelo contrário, está sempre plenamente envolvido tanto no futebol como no mundo. Como dizem Jean Lave e Étienne Wenger, aprender a liderar “envolve a pessoa como um todo; implica não apenas uma relação com atividades específicas, mas com comunidades sociais — implica ser um participante completo, um membro, um certo tipo de pessoa”.⁷

Nesta seção, Carlo irá explicar como, vindo de uma origem humilde e rural na Itália, aprendeu a se tornar o líder que é hoje.

Chris Brady

⁵ Disponível em: <http://executive-education.insead.edu/learning_to_lead>.

⁶ M. Tennant, *Psychology and Adult Learning*. 2. ed. Nova York: Routledge, 1999.

⁷ J. Lave e. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991, p. 53.

9. DESENVOLVIMENTO PESSOAL

AS SEMENTES DA LIDERANÇA

NASCI EM UMA FAMÍLIA MUITO pobre. Vivíamos todos na mesma casa: meu pai, minha mãe, minha irmã, meu avô, minha avó. Meu pai era agricultor e ele e meu avô trabalhavam na lavoura. Meu pai trabalhava arduamente. Todos os dias começava às quatro horas da manhã e ia até às seis, sete ou oito da noite. Aprendi muito sobre disciplina e a importância de uma ética profissional sólida — meu pai foi uma ótima referência.

Tínhamos dez vacas para tirar leite e preparar queijo parmesão. Essa era a única atividade na região — não havia indústrias, somente trabalho agrícola. Ganhávamos dinheiro com queijo e um pouco com a produção de vinho. Possuíamos um pequeno vinhedo, mas a maior parte do que produzíamos era para consumo próprio. Vendíamos o excedente, que não era muito. O queijo era o produto principal. O problema era que levava um ano para ficar pronto para ser vendido e para que pudéssemos ganhar algum dinheiro com aquilo, por isso meu pai precisava controlar nossas finanças muito atentamente todos os anos, esperando pelo pagamento. Você percebe que é rico quando não sabe exatamente quanto dinheiro tem em sua conta; meu pai sabia precisamente quantos centavos nós tínhamos. Precisávamos ser organizados.

Àquela altura tive minha primeira lição sobre a importância de ser o proprietário. Quando era bem novo meu pai trabalhava na terra, mas não era dono da propriedade. Na Itália daquele tempo, podia-se trabalhar na propriedade de outra pessoa, mas 50 por cento do que fosse produzido seria do dono da terra. No início eu ficava chateado porque não entendia aquilo. Trabalhávamos duro nos campos e conseguíamos ter uma enorme pilha de grão em frente de nossa casa, mas então o proprietário chegava com um pedaço de madeira, colocava-o no meio da pilha e dizia: “Isso é meu”. O mesmo acontecia com as galinhas. Eu odiava aquela pessoa, mas eram as regras. Nunca vi meu pai bravo com aquelas pessoas. Vi apenas meu pai feliz, nunca nervoso ou agressivo. Foi um período alegre para mim. Não tínhamos dinheiro, mas lembro-me dessa época como uma fase verdadeiramente feliz de minha vida, com muitas risadas. Quando não se tem nada, não se sabe a extensão de sua pobreza. Porém, passei a perceber naquele tempo que era importante ter

dinheiro, como o proprietário da terra.

Ao ir para a Roma, fui direto ao presidente na tentativa de conseguir um contrato — naquele tempo não havia agentes. Eu tinha vinte anos, vinha de uma equipe da terceira divisão e pedi 100 milhões de liras por ano. Ele respondeu: “Você é completamente maluco”.

Naquela época, um bom trabalho podia render talvez 10 milhões de liras. Sem contrato, obviamente, eu não podia jogar, por isso o presidente me disse: “Olhe, quanto você ganha não é tão importante, o que importa é quanto você economiza”.

“Posso economizar muito ganhando 100 milhões”, respondi.

Ficamos nesse impasse até o último dia permitido para assinar contrato e poder jogar. O presidente finalmente me ofereceu 20 milhões e aceitei. Havia pedido aquele montante apenas porque um amigo, uma pessoa mais velha, que eu achava saber das coisas, dissera-me que o clube havia pagado muito dinheiro para me contratar e que por isso eu deveria pedir 100 milhões. Não foi à toa que o presidente achou que eu era maluco. Antes de começar uma negociação, sempre se deve saber do que se está falando.

Ao fechar contrato com o time da base do Parma, numa cidade que ficava longe da casa de minha família, eu tentava voltar para casa todos os dias depois da escola e dos treinos, mas era muito cansativo. Deixei minha família no ano seguinte, aos quinze anos, para ir morar em um internato em Parma, perto do centro de treinamentos do clube. Como se tratava de uma instituição religiosa, ou seja, para padres, eu morava lá, mas frequentava uma escola normal fora dali. Viver no internato se tornou bastante difícil, mas foi uma grande experiência. Longe de minha família pela primeira vez, aprendi que precisava organizar sozinho o meu dia. Tinha de ser disciplinado: ir para a escola, depois para os treinos, estudar, lavar minha roupa. No início foi complicado. Também aprendi o que era uma comida ruim. Com minha família, a comida sempre era especial.

Ao planejar meu dia, eu tinha de encaixar minha participação nas orações na igreja, de manhã e antes de dormir. Tudo era regado no internato. Quando ia treinar, precisava ainda de um passe para sair e voltar, embora soubessem que eu jogava pelo Parma. Não havia flexibilidade nenhuma.

Minha mãe, claro, não queria que eu saísse de casa, e foi por isso que, no primeiro ano, eu viajava todos os dias. Contudo, no fim, ela viu como aquilo me deixava cansado e afetava meus treinamentos. Ela sabia qual era meu sonho: eu queria jogar futebol.

Nos finais de semana, eu ia para casa, depois das aulas de sábado, e normalmente havia jogo no domingo pela manhã. Meu pai frequentemente me levava para jogar — algumas vezes meu tio me acompanhava — e eu voltava para casa e ficava até segunda-feira cedo, quando viajava para voltar ao internato. Achava aquilo muito difícil e vivia muito triste.

Foi complicado me adaptar com a distância porque nasci em uma pequena vilarejo onde todos se conheciam. Tinha muitos amigos, mas nunca havia saído de férias ou viajado antes — só fui à praia pela primeira vez aos quinze anos. Passava minhas férias na lavoura, em casa, ou talvez ia a Parma. Naquele tempo, ir até Parma era como viajar de Londres a Vancouver nos dias de hoje, levava um dia inteiro.

Aos poucos, aprendi a me adaptar e a fazer amigos. Os quatro anos que passei no internato ajudaram-me a superar minha timidez e meu acanhamento. Fora um ou dois colegas, a maior parte das pessoas ali não era jogador, apenas aluno regular. Eram estudantes de fora de Parma que não podiam frequentar suas escolas locais por uma ou outra razão. Todos tinham origens semelhantes às minhas: áreas rurais e pequenos vilarejos.

Não aprendi de verdade sobre outras regiões ou nacionalidades até passar a ser comandado por Nils Liedholm, meu treinador sueco na Roma. Ele foi o primeiro estrangeiro que conheci. Achava que todos os suecos eram iguais a ele, mas depois de Liedholm tive outro técnico sueco, Sven-Göran Eriksson, e logo aprendi que Liedholm era Liedholm, não sueco. Foi com ele que aprendi que é possível ser flexível. Não existia qualquer regra tão rígida a ponto de ter de ser obedecida o tempo todo. Podíamos ter um treino agendado para às onze horas, mas que não começaria antes das onze e quinze porque ele estava atrasado. Às vezes perguntávamos o motivo, e ele respondia: “Porque estou trabalhando para vocês. Estava ocupado fazendo coisas que vão deixar a vida de vocês mais fácil”. Nunca cheguei atrasado, mas ele se atrasar não era um problema. Quando almoçávamos ou jantávamos todos podiam escolher o que queriam, havia sempre flexibilidade. Ao se tomar uma decisão, deve-se levar em consideração as ideias das pessoas envolvidas, entendendo o que elas estão pensando. Liedholm fazia isso; ele era muito perspicaz.

COMPANHEIROS

Quando comecei a jogar na equipe profissional do Parma, meus primeiros líderes foram os atletas mais velhos, que me davam ordens. Eu era um garoto e tinha de carregar suas malas para todos os lados, às vezes tinha de limpar suas

chuteiras, fazia parte de meu aprendizado. Não sabia se aquilo era justo ou não; era uma regra velada e os mais novos obedeciam, então não questionei. Ouvi dizer que os jovens do Manchester United também tinham de limpar as chuteiras dos jogadores do time principal. A famosa turma de 1992 — Paul Scholes, Ryan Giggs, David Beckham e os demais — contou que fazia isso sob o comando de Sir Alex quando eram jovens, mas não acho que isso ainda aconteça.

Não ficava satisfeito em ter como líder aquele que gritava mais alto e dava mais ordens. Procurei nos outros atletas o verdadeiro líder, o jogador mais importante do time. Sabia que seria aquele com mais personalidade e influência, que fosse realmente profissional e um exemplo para os demais. No Parma, esse jogador era Lucio Mongardi.

Àquela altura, o Parma estava na terceira divisão e Mongardi era um dos únicos jogadores da equipe a ter atuado na Série A, pelo Atalanta, seu clube anterior. Ele cuidou de mim porque eu era jovem e por ter visto em mim qualidades para ser um profissional. Algumas vezes ele me convidava para ir até sua casa almoçar ou jantar com sua família. Era uma referência para mim como homem e como jogador, pois atuava como o volante da equipe, posição em que eu pretendia jogar.

Percebi que aquela era a maneira de liderar. Sabia que simplesmente dar ordens não era o correto. Aquele tipo de postura não era justo porque eu queria ser tratado como os outros. Sim, era jovem, mas era um jogador como os demais. Se não tinha o mesmo valor dos outros, então por que estava no time? Talvez eu não ganhasse tanto quanto eles, mas se jogava na equipe merecia ser tratado como um igual. Mongardi parecia ser o único a pensar daquele jeito — que todos no time deveriam ser iguais.

Mongardi não era um jogador arrogante; não usava seu poder para intimidar os mais novos e isso foi uma lição importante para mim. Talvez ele fosse solidário porque já havia estado na Série A e voltado a jogar em divisões menores. Havia feito de tudo e não precisava provar nada, por isso seu ego não o sobrepujava.

Era o líder do time, mas não o capitão. Como ocorria tradicionalmente na Itália naquela época, o capitão era o jogador com mais anos de clube. Percebi isso, que o capitão era somente um jogador mais experiente, e notei também que Mongardi era o que hoje chamo de líder técnico — tinha experiência na primeira divisão, mais conhecimento do campo de jogo, e era um grande exemplo para o resto do time. Eu imitava seu comportamento e quando tive

minha chance de atuar na Série A, pela Roma, sabia, graças a ele, o que se esperava de mim.

TREINADORES

Ao chegar à Roma, não precisei procurar pelo líder entre os jogadores porque o líder era o treinador. Agostino Di Bartolomei era o capitão; tinha nascido em Roma e vindo das categorias de base do clube, mas só aparentava ser o líder para aqueles que não faziam parte da equipe. Ele era, talvez, o líder político. Tinha uma forte ligação com a imprensa, com os torcedores e com o clube, e talvez o técnico o visse como líder, mas os atletas não o viam assim. Era eficiente em sua função, mas dentro do vestiário era um de nós.

Para mim, era o treinador, Nils Liedholm, quem liderava a equipe, algo incomum. Liedholm era tranquilo, mas firme. Quando me tornei técnico, anos depois, encontrei-me com ele e foi um pouco desconfortável. Ele ainda era meu pai. Em russo se diz que o chefe nem sempre tem razão, mas sempre é o chefe, e para mim era assim com Liedholm.

Devido à sua autoridade natural ele nem respondia quando era questionado; simplesmente fazia uma pergunta de volta e você sabia o que ele queria que fosse feito. No final de minha primeira temporada no clube decidi alugar um apartamento com um amigo do time e sair do alojamento no centro de treinamento. Fomos ver Liedholm em seu escritório e contar nosso plano a ele.

“Vocês têm certeza?”, ele perguntou; e nós respondemos: “Temos”. “Para mim não é um problema, mas acho que vocês dois precisam treinar com os jovens da base, não com a equipe principal. Se querem treinar com o time principal, têm de ficar e morar no centro de treinamento”. Olhamos um para o outro e, juntos, dissemos: “Claro, a gente segue no centro de treinamento”.

Às vezes, em um time, os jogadores ficam insatisfeitos e reclamam do treinador, mas ninguém falava mal de Liedholm; todos nutriam respeito absoluto por ele. Quando o brasileiro Falcão foi contratado, Liedholm deu a ele sua benção e o poder para liderar.

Falcão era um jogador com muita qualidade profissional. Você imediatamente percebe quando se depara com um líder — é a personalidade, o caráter; não são as qualidades técnicas. Falcão foi um dos primeiros estrangeiros que conheci e parecia ser de outro planeta. Ele não estava acostumado com nosso modo de treinamento, por isso teve de se adaptar. No Brasil, treinava-se muito com a bola, ao passo que na Itália, naquela época, não tanto.

Liedholm aos poucos começou a mudar nossos treinos, não apenas para

ajudar Falcão, mas também porque estava aprendendo com ele. Passamos a ter mais treinos com bola e menos sem ela. Liedholm mudou um pouco nossos métodos e Falcão alterou um pouco seus hábitos, para que pudéssemos chegar a um meio termo. Quando um time tem jogadores de diferentes culturas, os melhores treinadores tiram o máximo de cada uma delas. O que Falcão trazia era uma atitude que indagava: “Por que estamos sem a bola? Por que não treinamos mais com a bola?”.

O diálogo é fundamental aqui — é a base de um relacionamento. O que você diz, como diz e quando diz. Todos têm uma personalidade própria e um estilo de comunicação. Existem jogadores que precisam ser motivados e aqueles que preferem delegar, enquanto outros atletas são soldados rasos que só querem cumprir ordens. Um treinador tem de levar em conta todas essas diferenças de personalidade e deve escutar o que cada jogador tem a dizer, pois para os atletas se dedicarem ao máximo, precisam estar convictos do que estão fazendo. O técnico precisa estar disposto a ouvir e a mudar suas ideias se isso representar uma chance maior de sucesso. É uma lição que assimilei tempos depois em minha carreira de treinador ao fazer coisas como alterar o posicionamento de Andrea Pirlo ou falar com Sergio Ramos sobre colocá-lo no meio de campo.

A confiança de Liedholm em seu poder era tamanha que ele dava muita responsabilidade aos jogadores. Ele não era rígido com o esquema tático; passava-nos algumas informações, não muitas, e os jogadores tinham liberdade em campo, o que, claro, criava um melhor relacionamento com o treinador. Dessa maneira ele fazia novos líderes. Falcão tornou-se treinador, eu sou treinador e Liedholm era o nosso mentor.

Liedholm nunca teve receio de delegar, seja no campo de jogo para os jogadores, ou fora dele para os assistentes na preparação física. Embora amasse estar no gramado, interferia muito raramente, só quando via alguma coisa muito errada. Mesmo nessas ocasiões não demonstrava raiva, mas zelo. Era um estilo de treinamento diferente, comparado aos atuais, e ele realmente adorava estar em campo ensinando os jogadores aspectos técnicos em vez de táticos; amava realizar a sintonia fina com os jogadores, e com os melhores atletas isso é tudo o que é necessário. Liedholm podia passar duas horas trabalhando em apenas uma atividade técnica.

Era sempre muito profissional, mesmo quando estava brincando, o que nem sempre acontecia com os jogadores, mas era assim naquele tempo. Hoje posso afirmar que os atletas são mais profissionais — podem, algumas vezes, ver sua atividade como uma profissão. Quando comecei pensávamos apenas como era

fantástico jogar *e* ser pago por isso. A vida era boa. É importante lembrar isso porque, mesmo atualmente, o que os jogadores querem, em última instância, é jogar.

A grande mudança ocorrida atualmente é o status dos jogadores; agora eles podem fazer suas próprias escolhas, enquanto na minha época nós éramos propriedade do clube. Não sabíamos o que aconteceria conosco de um ano para o outro porque isso não estava em nossas mãos. Eu não sabia se conseguiria ganhar mais no ano seguinte ou se deixaria a equipe. Hoje em dia os atletas cuidam mais de si e estão mais próximos de serem donos do próprio destino. Como a situação acerca de contratos e salários atualmente é muito diferente do que se fazia antigamente, tenho de admitir que os jogadores devem ser tratados como indivíduos com uma agenda própria.

Um treinador como Liedholm teria sucesso nos dias atuais? Claro que sim. Iria se adaptar, entenderia que esse novo tipo de profissionalismo é mais intenso, que há menos espaço para brincadeiras. No centro de treinamento os atletas sempre trabalham duro porque estão fazendo seu trabalho. Para mim, o profissionalismo está atrelado à intensidade demonstrada nos treinamentos — a força física, mas, sobretudo, a mental. Os técnicos modernos têm de lidar com isso o tempo todo quando os jogadores estão trabalhando.

Hoje existem, certamente, diferentes pressões extracampo tanto sobre atletas como sobre treinadores. Não posso, como comandante, controlar o que o jogador faz longe do clube. Tudo o que sou capaz de fazer é passar informações sobre o tipo de comportamento que espero: comer moderadamente, beber com responsabilidade e dormir o suficiente; levar uma vida normal e ser capaz de se integrar com os demais. Todos têm direito à vida pessoal longe do clube, mas se um jogador faz essas coisas e se dedica ao seu trabalho, estou satisfeito com ele.

Foi durante meu período na Roma que me foi pedido, pela primeira vez, que me tornasse líder. Sven-Göran Eriksson havia assumido o posto de Liedholm e Agostino Di Bartolomei deixara o clube, então Eriksson me pediu para ser o capitão. Pensei: “Tudo que tenho de fazer é usar a braçadeira, conversar com o árbitro, participar do sorteio, escolher o lado do campo e falar com a imprensa depois da partida; isso agora faz de mim um líder?”. Sempre achei que o capitão deveria dar o exemplo para a equipe, não com palavras, mas com suas atitudes.

Passar a ser capitão não mudou minha ideia de profissionalismo, de um comportamento adequado, mas senti mais responsabilidade, evidentemente. Não em relação a meus companheiros, com eles nada mudou, eu era o mesmo

antes e depois de virar capitão. A maior mudança ocorreu com os jogadores mais novos que vinham da base. Podia ser uma referência para eles, assim como Mongardi fora para mim quando eu era um jovem no Parma. Da mesma maneira que ele tinha tomado conta de mim, eu procurava conversar com os mais jovens, também tomando conta deles. Lembrava-me do que acontecera comigo quando era um novato e não queria que eles enfrentassem as mesmas experiências negativas. Procurava dar a esses jovens atletas além de informação também apoio e, claro, eles não tinham de limpar chuteiras.

Mesmo no curto período em que fui capitão da Roma, comecei a notar a responsabilidade atrelada a ser um líder. Passei a entender que liderar não tem a ver com o modo como você se enxerga, mas como os outros veem você. Minha responsabilidade era ser um exemplo. Todas as equipes possuem suas regras, tácitas ou não, e a primeira pessoa que tem de respeitá-las é o capitão. O treinador define as regras, mas é minha função respeitá-las. Com Liedholm, como disse anteriormente, havia tolerância, mas com Eriksson a situação era mais rígida. A Roma era uma equipe grande para Eriksson e talvez ele tenha se valido das regras para reafirmar sua confiança; Liedholm era tão autoconfiante que conseguia se mostrar mais relaxado.

A autoconfiança de Liedholm provinha não apenas de seu enorme conhecimento sobre o esporte e de seu sucesso como técnico, mas também de poder usufruir do status de ter sido um dos melhores jogadores do mundo durante sua carreira. Ele falava sobre seu tempo de jogador de maneira muito engraçada e autodepreciativa. Liedholm atuara pelo Milan com outros dois grandes jogadores suecos: Gunnar Gren e Gunnar Nordahl, e juntos formaram o famoso trio Gre-No-Li. Liedholm nos contava: “Durante três anos, não errei um passe no San Siro e, quando finalmente errei, a torcida toda ficou tão chocada que soltou um ‘Ohhhhhh!’”.

Impossível, respondíamos, dando risada. No entanto, Liedholm era tão lendário entre os torcedores do Milan que eles contavam a mesma história: no fim de sua carreira todo o estádio San Siro o aplaudiu por cinco minutos após ele ter errado um passe, um reconhecimento de seus anos de infalibilidade, mas, mais do que isso, um atestado de amor.

Por mais que se mostrasse tolerante, Liedholm era bastante rígido em relação a alguns pontos: respeitar os colegas; respeitar o treinador; não brigar nos treinos; e não falar mal de seus companheiros. Para ele, essas regras não eram negociáveis.

Como pode ser notado, aprendi muito com Liedholm. Ele era, e ainda é,

minha mais importante referência futebolística.

A SELEÇÃO NACIONAL

Fui convocado para a seleção pela primeira vez para participar do mundialito realizado no Uruguai e que contou com a participação de Itália, Holanda e Brasil, além da seleção da casa. Na primeira partida, contra a Holanda, fiz um gol depois de sete minutos em campo, o segundo mais rápido da história de um estreante na equipe nacional da Itália. Joguei 26 vezes pela seleção e nunca mais voltei a marcar um gol.

Depois do jogo, voltamos ao hotel para descansar antes da partida seguinte contra o Uruguai, em Montevideu, e dois de meus companheiros, Claudio Gentile e Marco Tardelli, me disseram: “Vamos sair, temos de comemorar”. Estava realmente nervoso em relação àquilo, porque tinha somente 21 anos e não sabia se o treinador permitiria. Eu podia sair depois de só ter participado de um jogo?

“Você tem de vir”, insistiram os atletas. “Tem de nos pagar uma cerveja porque marcou seu primeiro gol.”

“Mas e o técnico?”

“Não se preocupe com ele, você está com a gente.”

Assim, saímos para tomar cerveja, nada de outro mundo. Apenas conversamos e bebemos um pouco, mas ao voltarmos de táxi para o hotel já era uma hora da manhã, e quem estava bem na porta, parado, braços cruzados e cara de poucos amigos? O treinador, lógico — a figura imponente de Enzo Bearzot.

“O que vamos fazer agora?”, perguntei, começando a entrar em pânico.

“Não se preocupe, não se preocupe, vamos entrar pelos fundos.”

Demos a volta, entramos pela garagem e pegamos o elevador até o andar em que estávamos; quando a porta do elevador se abriu, lá estava o técnico nos esperando. “Você dois vão dormir”, disse ele, apontando para Gentile e Tardelli.

“Você vem comigo.” Naquele momento eu soube quem mandava e quem obedecia. Bearzot disse que eu havia me deixado convencer muito facilmente e me explicou de maneira clara como deveria agir dali para frente: ouvir o tempo todo, mas sempre tomar minhas próprias decisões.

A diferença entre Bearzot e Liedholm pode ser vista em outro incidente parecido. Certa vez chegamos três jogadores da Roma à porta de nosso hotel tendo algumas garotas ao nosso lado no banco de trás do carro. Liedholm estava

saindo do hotel e ao nos ver, aproximou-se do automóvel a passos largos. Não tínhamos para onde ir e, assim, ficamos esperando uma bronca. Ao chegar ao carro, ele sinalizou para que abrísssemos o vidro, olhou para dentro e muito tranquilamente perguntou: “Tem espaço para mim aí?”.

Essa era a diferença entre Bearzot e Liedholm, mas ambos foram treinadores de grande sucesso. Eu só poderia ser como um deles dois, pois é minha personalidade, mas aprendi que diferentes estilos podem ser igualmente eficazes.

Eu não conseguiria vir a ser tão austero como Bearzot. Quando fui seu jogador, ele sempre insistia para que marcássemos homem a homem — até a Copa do Mundo de 1986. Marcação homem a homem o tempo todo. Claro que esse método era perfeito para meu amigo Gentile. Os treinadores lhe diziam: “Dentro de campo, você tem de chutar tudo o que se move, inclusive a bola. Se acertá-la, será um bônus”. Gentile marcava os melhores jogadores, Zico, Diego Maradona, e nunca lhes dava qualquer espaço.

Eu não estava habituado a marcar homem a homem porque com Liedholm tínhamos mais liberdade para realizar uma marcação por zona. Em 1984 a seleção fez um amistoso em Bologna e eu estava no banco de reservas. Quando Bearzot me chamou para entrar, falou: “Marque o número 10”. Em campo, procurei pelo tal número 10, mas não o encontrei. Achei o número 3, o camisa 14, o 15, mas não encontrava o número 10. Do banco, Bearzot gritava: “Marque o 10!”. Onde ele estava?

Não achara o 10 porque ele havia sido substituído e Bearzot não percebera. No final do jogo ele estava bravo comigo e falou: “Disse para você marcar o camisa 10!”. Tentei explicar que ele não estava em campo, mas era impossível discutir com Bearzot.

A Itália venceu a Copa do Mundo de 1982 e na de 1986 éramos um dos favoritos. O torneio foi realizado no México, na altitude, a três mil metros do nível do mar. Fomos para uma montanha na Itália no meio do inverno e, de manhã, não treinávamos — não corríamos, nem mesmo caminhávamos — só conversávamos. Alguns jogadores perguntavam: “Como podemos nos preparar para a Copa do Mundo assim?”. Mas ninguém questionava o treinador. Esse não é um ambiente saudável. Voltamos do México rapidinho.

O SISTEMA

Ao deixar a Roma com destino ao Milan eu já era um jogador bem estabelecido, mas seguia sendo o recém-chegado. Franco Baresi era o capitão,

embora não fosse, devido à sua personalidade, um líder natural. Ele não falava muito fora do gramado, mas dentro dele era muito eloquente — falando sobre o comportamento da equipe, a respeito da movimentação dos companheiros. Às vezes acontece de o líder possuir tanto as características técnicas como a personalidade, mas normalmente essas coisas vêm de atletas diferentes. Um pode ser um líder técnico, enquanto outro, o líder de personalidade.

No momento em que me juntei ao Milan, a equipe vinha passando por um período difícil. O clube teve uma fase fantástica nos anos 1960 e 1970, quando conquistou duas copas europeias, e havia vencido o Scudetto pela última vez em 1979, mas a década de 1980 não fora positiva. O time tinha sido rebaixado e retornara à primeira divisão, e então Silvio Berlusconi comprou o clube e passou a investir no time.

Eu era um dos poucos jogadores que já havia conquistado alguma coisa — o campeonato italiano em 1983; também atuara em uma final de Copa da Europa em 1984 e, àquela altura, era considerado um dos melhores meios-campistas da Itália. Isso me deu um status diferente dentro do grupo. Ainda que fosse um recém-chegado, era visto como um líder graças à minha história, às minhas conquistas e à minha capacidade técnica, não pelo meu comportamento, claro, porque ainda não sabiam como me portava. Passei a ser uma referência para alguns dos outros atletas.

Conquistas pregressas sempre ajudam quando se chega a um novo ambiente de trabalho, fazendo com que seja mais fácil ser respeitado. Ao ser contratado para comandar o Real Madrid, eu já tinha vencido duas Champions League e os jogadores prontamente demonstraram muito respeito por mim. Depois, você passa a ser avaliado, mas no início isso dá uma certa vantagem. É preciso usar esse período para construir uma relação com os jogadores. Não se deve demonstrar vaidade. Eu poderia, evidentemente, ser vaidoso, vangloriar-me das minhas conquistas, mas perderia imediatamente o respeito dos jogadores. Em minha chegada ao Milan como atleta, era respeitado por meu passado e, assim como aconteceria comigo como treinador, existe um período de lua de mel até a primeira sessão de treinamento, e então os jogadores começam a julgá-lo.

O Milan de meu tempo de jogador contava com três ótimos holandeses: Frank Rijkaard, um atleta físico e talentoso; Marco van Basten, jogador de excepcional nível técnico; e Ruud Gullit, um jogador completo e de personalidade forte. Ruud era um dos líderes, sempre procurando nos motivar — e cobrar quando necessário. Eram os estrangeiros que pareciam ter as personalidades mais fortes naquela equipe.

No entanto, apesar de todas aquelas personalidades fortes e minha posição dentro do grupo, era o sistema de jogo que conduzia o time — o sistema que tinha de ser sempre obedecido. Essa era a maneira de ser de Arrigo Sacchi. Três jogadores tornaram-se referências: eu, Baresi e Gullit, mas isso ocorreu somente porque trabalhávamos a serviço do sistema. As táticas de Sacchi eram diferentes de todas as usadas àquela altura. Ele queria infiltrações rápidas, por isso Baresi tinha de pressionar em uma linha alta desde a defesa; Gullit, um dos melhores atacantes do mundo, precisava trabalhar muito arduamente; e minha função era ligar a defesa e o ataque, movimentando a bola com rapidez. Alguns treinadores modernos pensam igual a Sacchi: pressão alta, recuperação da bola no campo do adversário e ataques com rapidez. Primeiro velocidade, depois posse de bola.

A trajetória de Sacchi até se tornar técnico do Milan fora incomum. Ele não havia sido um jogador famoso. Seu pai tinha uma empresa de calçados na Holanda, onde Sacchi trabalhou como vendedor nos anos 1970. Naquele tempo, o Ajax tinha criado o conceito do futebol total, no qual os jogadores podem mudar de posição, atacando e defendendo, todos juntos. Sacchi ficou fascinado com aquilo, estudando aquele conceito sempre que podia. Ele então voltou para a Itália e trabalhou como técnico ascendendo divisões até assumir o Milan. Chegou até nós com novos conceitos sobre futebol.

Como Gullit, Baresi e eu éramos essenciais para que suas ideias fossem implementadas, passamos a ser também, por assim dizer, os representantes dele no campo. Sacchi havia me contratado — apesar das dúvidas levantadas por Galliani e Berlusconi em relação à minha forma física — para ser o eixo da equipe. Acreditava que eu tinha inteligência futebolística para entender o que era preciso ser feito para que seus conceitos dessem certo.

Quando Sacchi contratava um jogador, pesquisava muito não apenas para saber de suas qualidades técnicas, mas também sobre sua personalidade — vida pessoal e comportamento. Ele me disse que mandara um amigo assistir aos nossos treinamentos por quinze dias para que pudesse ter uma ideia de como me comportava durante os treinos; queria ter certeza de que eu era profissional. Sacchi sabia o que almejava e como teríamos de trabalhar duro para atingir aquilo, mas também tinha consciência de que, se tudo estivesse organizado, poderíamos vencer todas as equipes da Série A.

Apesar de ter alguns problemas nos joelhos, eu precisava me dedicar mais no Milan do que em meus tempos de Roma, mais do que jamais havia me dedicado. A função que Sacchi queria que eu desempenhasse exigia muita movimentação na defesa e no ataque, apoiando Baresi e Gullit,

respectivamente. Para ter certeza de que sabíamos a distância exata que precisávamos manter um do outro, Sacchi, algumas vezes, nos amarrava com uma corda. No começo achávamos que ele era louco. Perdi seis quilos naquelas três temporadas iniciais com Sacchi. Certo dia, ao chegar em casa para visitar minha família, minha mãe abriu a porta e falou: “Quem é você? Eles estão tentando matar meu filho!”.

DESENVOLVIMENTO PESSOAL: O JEITO TRANQUILO

- As regras podem ser flexíveis mas, como acontece com um balão, há limites. Faça com que todos saibam quais são seus limites.
- Autoconfiança gera confiança. Nas palavras de Mike, o vigarista em *O jogo de emoções*, de David Mamet: “Por que eles chamam a trapaça de abuso de confiança? Porque você me dá a sua confiança? Não; porque eu lhe dou a minha”. É isso que os grandes líderes fazem.
- Pode ser difícil enxergar-se como líder. Mas lembre-se: se alguém lhe ofereceu o posto é porque acredita em você, por isso confie no julgamento dessa pessoa.
- Em geral, as pessoas amam seus trabalhos. Não acabe com isso.
- Seriedade é bom. Mas não se esqueça: você não precisa ser infeliz para ser sério.

**NAS
PALAVRAS
DOS...
JOGADORES**

PAOLO MALDINI

CARLETTO CONTINUA A SER COMO sempre foi comigo, alguém capaz de contar piadas mesmo antes de uma final de Champions League. Éramos uma família no Milan e é isso que as famílias fazem. Para Carlo, o conceito de família é tudo; e todas as coisas acabam convergindo para isso. Ele nunca fica nervoso, quer dizer, *quase* nunca. Tenho certeza de que cada jogador tem talvez ao menos uma história para contar sobre ele enfurecido no vestiário.

De todas as técnicas de liderança que testemunhei, a dele é, sem dúvida, a menos problemática. Ele guarda para si todas as preocupações e toda a pressão, mantendo a tranquilidade do time. Porém, de tempos em tempos até mesmo a pessoa mais paciente do mundo perde a calma.

Minha história preferida aconteceu quando ele ficou furioso em Lugano, depois de uma partida da pré-temporada contra a seleção suíça. Parecia que ele havia enlouquecido. Disse as piores coisas, enchendo-nos de insultos, coisas horríveis e imperdoáveis que não poderia repetir. Carlo continuou com aquilo e, de repente, fiquei com vontade de rir. Ele havia perdido completamente a cabeça e eu nunca o vira daquele jeito. Ficou vermelho como um pimentão e sentado ao seu lado estava Adriano Galliani, usando uma gravata amarela fosforescente. Juntos, pareciam um arco-íris.

Dois dias depois Carlo veio até nós e nos pediu perdão. Ele não conseguia ficar puto o tempo todo. No fundo, é um doce de pessoa. O segredo de nosso histórico profissional deve-se ao fato de Carlo ser uma pessoa comum. Não precisa ser o *Special One* para vencer. Ser extremamente tranquilo e ficar longe dos holofotes, evitando fazer grande alvoroço em frente das câmeras de televisão é, para ele, suficiente.

Em todos os momentos, Carletto e eu tivemos um relacionamento profissional próximo e agradável, conversando o tempo todo sobre qualquer assunto. Sempre que ficava nervoso, invariavelmente ele vinha até mim depois para perguntar: “Paolo, eu estava errado?”. Carlo não quer fazer tudo sozinho, quer trazer as pessoas junto com ele e delegar, um sinal de sua grande inteligência. É por isso que é capaz de vencer em todos os lugares por onde passa: AC Milan, Chelsea, Real Madrid — em qualquer lugar. Seu conhecimento sobre futebol mundial é enorme. Possui uma experiência inacreditável acerca de cada aspecto do esporte. Mesmo como jogador ele era um extraordinário organizador e leitor do jogo, cheio de ideias. Não se pode criticá-lo de verdade, seja nos aspectos técnicos, seja nos humanos; quem faz

isso não está sendo justo.

No AC Milan, da chegada de Arrigo Sacchi em diante, tivemos muitos treinadores, quase todos vencedores, mas cada um administrou a equipe a seu modo. Colocando de lado os métodos e os resultados, se me perguntassem quem trouxe mais qualidade de vida durante aqueles anos, teria de dizer que foi Carletto. Antes de sua chegada a Milanello, ele era bastante rigoroso, menos aberto a inovações táticas, mas com o tempo amadureceu, evoluiu, e nós evoluímos juntos porque é preciso dar a uma pessoa assim jogadores suficientemente inteligentes para não se aproveitarem dele. Na base de tudo o que fizemos estava uma confiança de ambos os lados. Ao longo dos anos algumas pessoas tiraram proveito da situação, mas nós rapidamente fizemos com que entendessem como deveriam se comportar. Em especial, explicamos a eles que tinham de respeitar Carletto sempre, independentemente da situação, devido ao futebol mágico que ele parecia ser capaz de evocar, à maneira como falava com sua equipe e ao modo como se comportava fora dos gramados.

Todos neste livro o descreverão de mil maneiras diferentes. Para mim, ele é um amigo; e sinto sua falta.

10. VALORES

ADMINISTRANDO A LOUCURA

AS PESSOAS QUE NÃO ESTÃO envolvidas com este esporte algumas vezes se perguntam como faço para “administrar a loucura” que é o futebol de hoje. Para mim, é normal. É tudo o que conheço desde que saí de casa há cerca de quarenta anos. Fui jogador por quase vinte e sou treinador há mais tempo ainda. Só conheço essa loucura.

Eu vejo os números, evidentemente. Na Inglaterra, o trabalho com as taxas mais altas de rotatividade de funcionários é o de camareira; o segundo é o de treinador de futebol. A League Managers Association (Associação de Treinadores da Liga) envia-me mensalmente sua revista e fico chocado e triste quando vejo que, se um treinador de uma equipe inglesa dura mais do que 27 meses no cargo, é visto como um profissional “longevo”. Na Itália, a duração seria, provavelmente, de 27 horas.

Noto também que, na Inglaterra, menos da metade dos técnicos demitidos de seu primeiro cargo conseguem outro emprego no futebol. Eles nunca mais voltam para o esporte. Lembro-me de como quase fui demitido de meu primeiro trabalho como treinador na Reggiana, depois de sete jogos, quando estávamos na última colocação na tabela. A única coisa que me salvou foi meu nome. Ainda era famoso por ter sido jogador, além de ser daquela região. Hoje me sinto muito afortunado — tão privilegiado e grato — por estar no topo dessa carreira, pois tenho consciência de que poderia facilmente ter sido diferente.

As pessoas dizem que a loucura se deve aos torcedores, mas esse é um aspecto que eu não posso controlar. Em minha profissão há três coisas que não consigo controlar: o presidente, os torcedores e a imprensa. Aprendi a não me preocupar tanto com essas coisas. Para quê? Quero trabalhar naquilo que posso controlar, isto é, em meu relacionamento com os jogadores. Esse é meu único trabalho. Eles podem, evidentemente, ser loucos também, mas ao menos eu limito o caos.

Loucura ou não, amo meu trabalho. Respeito as pessoas com quem trabalho e tenho o respeito daqueles que trabalham comigo. É o cargo perfeito. Se não posso mais ser jogador, então é isso o que quero. Dizem que se você está em um trabalho que ama, não trabalhou um dia sequer na vida, e é verdade.

Aprendo demais trabalhando com a elite dos artistas desse esporte, isto é, com as pessoas que possuem os três componentes de um jogador espetacular: primeiro, o talento individual; depois, o talento contextual: como se integram culturalmente; por fim, o talento deles em relação à equipe: quanto contribuem para o time. O talento não é completo se só é usado para si. Para ser um grande campeão, um excelente jogador de verdade, não basta ter talento individual. Todos podem saber que você é muito talentoso, mas para ser *fuoriclasse*, como dizemos na Itália (craque, estar um nível acima), você deve ser completo. Ver isso surgir em uma equipe que estou comandando é fantástico.

REFERÊNCIAS

Espero ter deixado claro ao longo deste livro a importância de se ter pessoas como “pontos de referência” — pessoas que dão exemplo e atuam como modelos de conduta ao realizarem as coisas de maneira correta. Quando era bem novo, eu admirava Sandro Mazzola — depois de meu pai, claro. Àquela altura, eu era torcedor da Inter e Mazzola era meu jogador preferido porque o achava o mais vigoroso. Ele podia atuar como atacante ou meio-campista ofensivo e eu adorava sua técnica.

Minha passagem favorita sobre trabalho em equipe foi dita pelo jogador de basquete Michael Jordan, talvez um dos mais completos atletas individuais do mundo esportivo, mas um jogador de equipe ainda melhor. É uma passagem que deveria estar grafada em todos os vestiários: “Existem muitas equipes, em todos os esportes, que têm ótimos jogadores e nunca conquistam títulos. Na maioria das vezes, esses atletas não estão dispostos a se sacrificar para o bem maior do time. O engraçado é que, em última instância, sua indisposição ao sacrifício faz com que seus objetivos pessoais fiquem mais distantes. Uma coisa na qual acredito verdadeiramente é que se você pensar e realizar as coisas priorizando o time, os elogios individuais surgirão naturalmente. O talento ganha partidas, mas o trabalho em equipe e a inteligência vencem campeonatos.”

Adoro cinema e sempre fui fã de Robert de Niro. Em nenhum outro filme de Niro encarna tão bem a ideia que faço dele como em *O franco-atirador*. Vi esse filme umas dez vezes e o que mais chama minha atenção é que a história na verdade é toda sobre a amizade e a confiança que temos no outro nas situações mais extremas.

É o mesmo caso de outro de meus filmes favoritos atualmente: *A vida é bela*. Uma vez mais, a situação é horrível, mas as soluções encontradas são ótimas. O

que me cativa é a ideia de que um homem é capaz de transformar a condição ruim em que se encontra — ainda que permaneça cercado por ela — por meio da ironia; tornar a situação algo suportável para seu filho enquanto ele próprio lida com a realidade. Isto é sacrificar-se.

Sou apaixonado também por *O poderoso chefão*. O filme mostra que as duas coisas mais importantes que existem são o respeito e a autoridade tranquila. Vito Corleone é um líder que deve ser visto como referência porque é respeitado por todos: família, amigos, pessoas que trabalham com ele e até seus inimigos. Sei, obviamente, que ele tem um comportamento ruim e que a máfia é uma organização criminosa, mas refiro-me ao modo como sua família atua internamente, ao respeito. Alguns dirão que é medo, não respeito, mas é um medo que nasce do reconhecimento de que ele é o líder. As qualidades, ainda que voltadas para o mal, são as mesmas que podem levar ao bem.

Fico impressionado com pessoas que trabalham para encontrar novas ideias, independentemente de suas áreas de atuação. Depois de participar de um congresso de cardiologia em São Francisco, investi em uma empresa que desenvolve uma nova válvula para ajudar indivíduos com problemas cardíacos. É inacreditável o que esse aparelho pode fazer. Tenho um amigo que deseja trabalhar com animação. A enorme quantidade de trabalho que a atividade demanda, desenhar e colorir milhares de imagens para dar vida a tudo aquilo, é outra coisa que me impressiona. O modo como as pessoas conseguem pensar de diferentes maneiras me fascina. No futebol não fazemos isso suficientemente — e eu me incluo aí. Precisamos pensar mais lateralmente.

DESLIGAR-SE

Tenho de admitir que sou um pouco obcecado, mas essa é a realidade da maioria das pessoas bem-sucedidas — principalmente atletas profissionais. De que outra maneira se consegue explicar as horas e horas de práticas repetitivas necessárias para atingir o padrão técnico exigido, e isso antes das horas indispensáveis para compreender o jogo, para controlar a partida. Sou obcecado por organização. Para mim tudo deve estar arrumado e organizado; mesmo coisas como minhas roupas — sei exatamente onde estão minhas camisas brancas, onde estão as azuis. Os pequenos detalhes estão todos em ordem. Isso eu peguei com os padres, quando vivi no internato em Parma. Meu quarto era pequeno, por isso tinha de ser organizado.

Sigo sendo obstinado e o futebol ainda é o objeto de minha obsessão. Para mim, dinheiro não é tão importante desde que tenha o suficiente a ponto de

não precisar me preocupar. Zlatan e eu frequentemente conversávamos sobre como chegamos ao ponto em que estamos. Ambos viemos de origens humildes e temos dificuldade em acreditar que somos suficientemente ricos e que não precisamos nos preocupar. Fico surpreso quando leio que alguns treinadores insistem em ter os maiores salários do clube — maior até do que o dos jogadores.

Nunca fiz essa exigência. Como treinador, aceitei que sempre vai haver um jogador que ganha mais, porque... sejamos honestos, os atletas *são* mais importantes. Quem no futebol acha que os treinadores são mais relevantes do que os jogadores? Ninguém. Os torcedores acham que os jogadores são os mais importantes, o presidente também, e os atletas certamente sabem disso. Os treinadores são as figuras mais importantes para todos somente quando o time está perdendo. O técnico só é relevante quando há necessidade de se culpar alguém.

As pessoas me dizem: “Por que você aceita que um jogador ganhe mais do que você?”. Dinheiro não é meu principal motivador — o sucesso me motiva. Por isso, é simples: se quero ser bem-sucedido então preciso dos melhores jogadores, e se os melhores jogadores são mais caros do que eu, quero que eles estejam no meu time. Na verdade, estou sendo egoísta, não uma pessoa bacana.

No tempo em que era jogador, o presidente da Roma, Dino Viola, disse-me certa vez: “Não importa quanto você ganha, mas quanto você economiza; lembre porém que, quanto mais você ganhar, mais respeitado será”. Essa última parte ele só acrescentou depois de ter negociado meu contrato, claro.

Com todas as minhas obrigações (lidar com os jogadores, a partida, as pessoas no clube, a imprensa, os mais recentes acontecimentos e o adversário) e as pressões inerentes ao esporte (vencer, mostrar um futebol atraente e manter meu emprego), há muita coisa, pode-se supor, para me manter acordado durante a noite. No início de minha carreira era isso que acontecia; eu ficava acordado remoendo sobre decisões que precisava tomar — uma vez mais, essa é a minha natureza obsessiva. Mas atualmente consigo me desligar.

Obviamente, a experiência auxilia, e é importante ter um lar feliz para onde regressar. Minha casa é meu refúgio, o lugar onde recarrego minha bateria e isso é fundamental quando as coisas não estão indo bem, como depois de um resultado ruim ou quando sou demitido. Gosto de me envolver completamente na vida doméstica e amo cozinhar; você deve ter notado a importância que dou às refeições — um evento social para as pessoas formarem um vínculo. Talvez seja uma característica dos italianos.

Contudo, o futebol é minha vida, minha paixão, meu hobby e nunca o “abandono” por completo. Como afirma a banda Eagles acerca do *Hotel California*, você pode fazer o check-out, mas não conseguirá sair. Desligar-me nada mais é do que o momento em que faço check-out do futebol, mas nunca o deixarei.

Só tenho dificuldades para dormir quando perdemos uma partida, porque passo a rever o jogo inteiro em minha cabeça. Procuro o que precisamos melhorar, o que tenho de dizer aos jogadores no dia seguinte. Durante as semanas em que não há jogos, não tenho nenhuma dificuldade em dormir. Gosto do sistema espanhol: tirar uma soneca depois do almoço — somente por uma ou duas horas — quando temos um jogo de noite. Alguns atletas também dormem e estamos apenas começando a compreender a importância do sono para a recuperação, para a resistência e para o cérebro. Precisamos saber mais sobre o assunto. Por sorte, sou bom nisso.

VALORES: O JEITO TRANQUILO

- Sempre tenha em mente seus pontos de referência — desde antigos mentores até aqueles cujos sucessos você almeja repetir.
- Desligar-se é importante: encontre seu refúgio.
- Seja leal consigo mesmo — você não pode ser realmente outra pessoa; por isso, não tente.

**NAS
PALAVRAS
DOS...
JOGADORES**

ALESSANDRO NESTA

CONHECI CARLO PELA PRIMEIRA VEZ cinco meses antes de assinar com o Milan, quando estava com a seleção italiana treinando em Milanello. Ele se mantinha perto do campo de treinamento o tempo todo, e aproximou-se de mim e disse: “Na próxima temporada você tem de vir para cá”. “Não, não, não”, respondi. “Não gosto daqui. Quero ficar na Lazio porque você sabe que sou torcedor do time. Além disso, não gosto de Milão, prefiro Roma”. Três meses depois me transferi para o Milan.

Carlo foi o treinador mais importante na minha carreira porque mudou minha mentalidade. Em Roma era diferente: jogar pela Lazio significava que se você vencesse o clássico contra a Roma a temporada havia sido positiva. No Milan, você tem de ganhar todos os jogos — caso contrário, está fora dos planos para a temporada seguinte. Ele me ensinou que em um clube como o Milan toda partida é uma final de copa. Carlo jogou no Milan e treinou a equipe, então conhece o modo de ser do clube. Explicou-me que essa é a cultura do Milan e que se eu quisesse ficar ali por muito tempo precisava aprendê-la logo e manter aquele nível diariamente, em cada treinamento; caso contrário, adeus Sandro.

Nos treinamentos, Carlo era muito intenso. Ele constrói uma mentalidade vencedora em todo o clube. Essa é a diferença entre um clube como o Manchester City e o Manchester United. O United tem uma história enorme com uma cultura de vitórias. Quando você vai para o Manchester United somente a vitória é aceitável. O Manchester City a está construindo, mas ainda não tem uma história vencedora. O Milan tem história.

Demorei um pouco para me sentir à vontade depois de deixar a Roma — não estava feliz, a princípio. Carlo me ajudou ao não me deixar esquecer que tinha de demonstrar profissionalismo diariamente. Ele me disse: “Lembre-se de que isso é o melhor para você. Se quer ser o melhor, tem de seguir o exemplo dos melhores. Observe Maldini e aprenda com ele, com Alessandro Costacurta — com todos os profissionais do Milan. Se você imitá-los, saberá o que fazer”. Se me comportasse daquela forma, poderia ficar ali para sempre.

Tornei-me um jogador melhor no Milan. Antes, atuava como se estivesse sozinho em meio aos outros defensores, jogando para mim; no Milan, todavia, treinávamos três ou quatro vezes por semana com cinco defensores — Maldini, Cafu, Costacurta, Kakha Kaladze e eu — mais o goleiro e o volante. Era nessa época que Andrea Pirlo estava aprendendo sua nova função.

Quando penso em Carlo, naturalmente o comparo a outros grandes treinadores que tive, como Dino Zoff e Sven-Göran Eriksson. Eriksson é uma boa pessoa e um bom treinador, mas se você perguntar qual a diferença, direi que ganhei duas Champions League com Carlo. Trabalhamos juntos por talvez oito anos mas era diferente porque Carlo tinha de possuir qualidades adicionais para treinar o Milan. É um clube complicado porque você tem Silvio Berlusconi e Adriano Galliani e eles o instigam e pressionam todos os dias. Galliani é enérgico, mas Berlusconi é pior, pode acreditar. Carlo no entanto certificava-se de que nenhum problema chegasse ao time em hipótese alguma. Era um muro entre a equipe e aqueles dois, algo muito importante, principalmente quando tentavam pressionar os jogadores. É fundamental ter um treinador como Carlo nessas situações. Ele é o melhor.

Quando se fala sobre Carlo e sobre o esporte é preciso entender como ele é inteligente acerca das questões táticas. Estava sempre preparado para ouvir e aprender e mudar se achasse que beneficiaria a equipe. Ele pensa a respeito da partida e não tem medo de fazer alterações.

No Milan, fazia várias mudanças táticas. Quando cheguei, Pirlo era o número 10, um meio-campista avançado, mas Carlo viu que a posição correta para ele era à frente da linha de defesa. O time mudou porque com Pirlo naquela função os outros tinham de estar cientes de que podiam se colocar em melhores posições. Andriy Shevchenko tinha mais condições de jogar no limite da linha defensiva adversária e sabia que Pirlo era capaz de lançar a bola para ele em profundidade. Carlo percebeu isso e convenceu Pirlo a atuar ali.

Erros sempre foram apontados por Carlo de maneira muito clara. “Você errou aqui — veja no vídeo”, ele dizia. Isso não é um problema para mim. O relacionamento de Carlo com os jogadores mais experientes mostrava que ele podia falar com os atletas sobre qualquer assunto, e havia tanto respeito por ele que todos aceitavam e admitiam seus erros.

Carlo sabe que se você tem um campeão, um jogador de ponta, pode lhe dizer onde ele errou e isso não o deixará chateado — ele aprenderá com seus erros. Quando você olha para as divisões inferiores, a segunda, a terceira, os atletas são diferentes, ficam mais na defensiva porque são menos confiantes. Mas quando você trabalha com, digamos, Cristiano Ronaldo, pode falar qualquer coisa para ele porque um campeão é um campeão e eles entendem as coisas. Carlo é um campeão tanto como jogador quanto como treinador, então sabe disso. Eu ouvi e aprendi com os melhores.

Para um grande jogador, vencer é tudo, e desde que o treinador seja capaz

de ajudá-lo a vencer, você o escuta. Sei que todos gostam de falar sobre a final da Champions League de 2005, quando perdemos para o Liverpool, e vou falar sobre ela — mas você deve saber que prefiro comentar sobre nossas vitórias. Quando ganhávamos, Carlo dizia que tinha 100 por cento de certeza de que íamos vencer, ele demonstrava muita confiança. Mas quando perdíamos, como no caso daquela final, as pessoas perguntam se havia sido culpa dele. De quem foi a culpa? Eu diria que a culpa foi nossa, dos jogadores, porque quando fomos para o intervalo havíamos feito o melhor primeiro tempo de nossas carreiras. No vestiário, ele nos disse: “Vamos lá, pessoal, não acabou ainda. Não, não, ainda não. Vocês vão lá e marcam mais um, dois gols porque depois disso o jogo estará liquidado”. Mas permitimos que o Liverpool jogasse por dez minutos, somente dez minutos em cento e vinte, e isso nos custou a partida.

O único erro que Carlo cometeu? Não me escolheu para bater um pênalti. Na final em Manchester, contra a Juventus, eu cobrei e marquei. Em Istambul, Carlo não me escolheu e esse é o único erro que cometeu comigo em oito anos juntos. Nada mal, não?

CONCLUSÃO

Chris Brady

LIÇÕES APRENDIDAS COM O CARA

As letras TCB estampavam a cauda do jato privado de Elvis Presley; elas significavam *Taking Care of Business* [em português, “cuidando das coisas”, ou, literalmente, “dos negócios”]. Se Carlo Ancelotti fosse dono daquele avião, as letras seriam TCP: *Taking Care of People* [“cuidando das pessoas”]. Esse simples epíteto resume sua filosofia de gestão. Para repetir a frase de Pat Summitt: “As pessoas não se importam com quanto você sabe até descobrirem até que ponto você se importa com elas”. Da mesma maneira, quando Fabio Capello aconselhou David Beckham a se juntar ao Milan por empréstimo, ele lhe disse: “Carlo cuidará de você”.

Cuidar das pessoas não é algo que se pode aprender, no sentido tradicional do termo, é uma qualidade que se conquista informalmente por meio de observações feitas quando se é criança e por uma empatia natural. Carlo é verdadeiramente paciente, quase ao ponto do estoicismo, e admite que pode insistir nessa paciência, algumas vezes, por tempo demais. Ele possui serenidade em um negócio de intensidade quase perpétua, o que lhe permite transmitir sua calma para os demais; essa é a essência de sua abordagem “tranquila”.

Carlo não precisa simular autenticidade; possui predisposição para ouvir os outros, sem restrições a seus cargos ou à falta de um conhecimento aceitável acerca de seu amado esporte, ciente de que ignorá-los pode significar não obter aquela que pode ser a informação crucial. Ele valoriza o desenvolvimento do relacionamento acima de tudo em suas funções de liderança e seu método baseia-se na influência, não na persuasão ou na exigência.

Sobretudo, Carlo Ancelotti acredita na centralidade da “família” em tudo o que faz. Para ele, poder confiar em colegas da mesma forma que confia em sua própria família é um ingrediente essencial para o sucesso. Se tal sentimento de família não existe em um clube quando ele chega, Carlo o desenvolverá nas aéreas por ele administradas — com os jogadores e sua comissão técnica. Uma parte primordial da filosofia “tranquila” é não se preocupar com coisas que não se pode controlar.

É preciso que haja uma distância entre o líder e os seguidores. Carlo não vê dificuldade ou contradição em manter tanto a proximidade de um relacionamento como a distância do profissionalismo. Podemos todos ser parte da família e nos amar, defende ele, mas ainda assim existe um pai, uma mãe, um irmão mais velho, todos com papéis distintos a serem desempenhados na administração da família. Desde que todos saibam que a família vem em primeiro lugar, irão respeitar as funções e as decisões tomadas pelo líder.

Não é fácil ser aceito como membro do que ele chama de sua “família futebolística”, mas é igualmente difícil deixar de fazer parte dela depois de se tornar um membro. As entrevistas neste livro são evidências dos vínculos duradouros que Carlo cria com aqueles com quem trabalha.

Conforme Carlo mencionou anteriormente, ele acredita no famoso dito de Peter Drucker, apócrifo ou não: “A cultura engole a estratégia”. Portanto, a adequação cultural é fundamental para a filosofia administrativa de Carlo. Em um recente artigo publicado na *Harvard Business Review*, Boris Groysberg e Abhijit Naik mencionaram algumas pesquisas fascinantes realizadas nos anos 1990 por Jeff Borland e Jeanette Ngaire Lye.⁸ Essa pesquisa concluiu que a adequação cultural é realmente importante, não é um acessório “legal de se ter”, mas algo essencial para se conseguir o melhor desempenho.

Sete treinadores perderam seus empregos na NFL na segunda-feira negra de 2015, o primeiro dia após o fim da temporada regular, quando técnicos que não conseguiram atender às expectativas dos proprietários são tradicionalmente demitidos. Todas as vagas resultantes desse processo foram preenchidas em menos de um mês. Quanta diligência prévia foi feita a respeito da adequação cultural por ambas as partes envolvidas nessas negociações? Embora saibamos que a adequação cultural é importante, ainda damos a ela somente a atenção mais superficial. Como Groysberg e Naik destacam, “os processos usados para determinar uma boa adequação são considerados bem-sucedidos depois do fato consumado — um caso clássico de viés de sobrevivência”. Ao se assumir um novo emprego, não se deve esperar encontrar algo como uma surpresa agradável. Mesmo durante sua curta e malfadada passagem pela Juventus, Carlo sabia exatamente o que havia assumido. Tomou sua decisão sabendo plenamente do desafio cultural que iria enfrentar.

Uma vez parte de um negócio, encontrando ou não surpresas inesperadas, você passa a ser responsável pela cultura que está sendo supervisionada. Uma “mentalidade vencedora” é, para Carlo, elemento crucial do ambiente cultural. Alessandro Nesta, por exemplo, explicou como Ancelotti foi bastante claro

acerca da natureza da filosofia do Milan, onde vencer não é um acessório, mas uma necessidade.

Todos os entrevistados para este livro disseram que sua obsessão pela vitória permeava tudo que ocorria dentro de seus clubes. Na verdade, disseram ser um tópico comum entre todos os grandes treinadores para quem atuaram, e o próprio Carlo mencionou isso ao falar dos técnicos que respeitava quando era jogador, e os que respeita atualmente, em sua carreira de técnico.

GESTÃO DE TALENTO

Estando a cultura incorporada, a devida atenção precisa ser dada ao negócio propriamente dito. O produto no futebol é, obviamente, o que acontece no gramado. Sem um produto de qualidade (um time vitorioso) as outras fontes de renda são afetadas negativamente. Essa é a área onde o modelo de Ancelotti ganha mais relevância. No nível em que ele trabalha atualmente, gerir talentos altamente remunerados é uma responsabilidade crucial. O diretor executivo do Bayern de Munique, Karl-Heinz Rummenigge, disse: “Carlo Ancelotti obteve sucesso como treinador em todos os lugares por onde passou e por três vezes conquistou a Champions League. Carlo é um profissional tranquilo e equilibrado que sabe lidar com estrelas e apresentar um futebol com muitas variações. Era isso que estávamos procurando e é o que encontramos”.

Parece, de fato, um bom casamento. Como é o caso de todos os “grandes clubes” europeus, a conquista suprema será a Champions League. Desse modo, não surpreende que tenham escolhido o técnico com o maior número de vitórias nesse torneio. Sendo esse o caso, a pressão para vencer a Champions League mais uma vez não intimidará Ancelotti — afinal, ele deu “La Décima” ao Real Madrid depois de uma seca de doze anos, em sua primeira temporada no clube.

A gestão de talentos passa a ser um componente essencial das atribuições do profissional nos níveis mais altos. Embora a organização seja atualmente responsável pela busca, aquisição e pelo descarte dos elementos do ciclo de talento, o gestor ainda tem a incumbência de usar esses recursos da maneira mais eficaz. Cabe a ele assumir a responsabilidade pelos elementos de desenvolvimento e retenção desse ciclo. Ancelotti tem de enfrentar tanto as realidades como os mitos da economia voltada para talentos.

Muitos dos mitos propagados por “especialistas” da gestão de talentos foram satisfatoriamente contestados por Dana Minbaeva e David Collings.⁹ Entre eles encontram-se mitos com os quais meu colega Mike Forde está bastante

familiarizado. Mike passou cinco anos como diretor de futebol do Chelsea e hoje em dia oferece consultoria para times de alto nível, incluindo a equipe de basquete norte-americana do San Antonio Spurs, treinada por Gregg Popovich. Ele defende que a realidade da gestão de talentos é, na verdade, direta, mas, por vezes, contraintuitiva.

Afirmar que tudo gira em torno das pessoas é um desses mitos. O éthos da guerra por talento tinha como premissa contratar um profissional talentoso e deixar que seu desempenho acontecesse naturalmente. Errado! O talento não só precisa de orientação, como a deseja — isso se chama gestão. Outro mito apontava que preencher todas as posições com jogadores de ponta era garantia de sucesso. A política de contratação de *galácticos* utilizada por Florentino Pérez no Real Madrid contesta veementemente essa teoria.

O mito seguinte que Minbaeva e Collings desmascararam é o que indica que a rotatividade de profissionais de talento é sempre prejudicial para a empresa. Estabilidade é primordial, aponta o mito. Nem tanto, garante Mike Forde, que pondera que empresas devem simplesmente aceitar que perderão profissionais talentosos. Poucas pessoas altamente talentosas estão em busca de um cargo vitalício. Na verdade, um profissional graduado muda de emprego, em média, onze vezes ao longo de sua carreira; jogadores de futebol de ponta, 3,8 vezes, e isso em uma carreira que provavelmente dura menos de dez anos. As organizações precisam entender que os talentos as escolhem, não o contrário. A nova realidade aponta que os líderes devem buscar produtividade no momento atual, não lealdade futura. Todos os treinadores de futebol entendem isso, e com Carlo não é diferente.

Talvez um dos mitos mais perigosos seja o que afirma que o talento é portátil. Na verdade, o talento é muito dependente da cultura. Integrar talentos em uma empresa é suficientemente difícil sem a adição de complicações de aclimação a um novo idioma e a uma nova cultura. Carlo identifica o aprendizado de uma língua como um componente essencial para a integração cultural, que é, por sua vez, fundamental para o sucesso.

Mike Forde explica que Carlo intuitivamente reconhece a realidade dos profissionais talentosos. Grandes talentos trazem consigo egos enormes; aceite e administre isso, pois essa é sua função. Contrate os grandes egos que, como diz Gregg Popovich, “desceram do pedestal”. Em outras palavras, que já amadureceram. Eles serão um bom investimento. Guarde a maior parte dos elogios para os soldados rasos. Consulte os mais talentosos — eles apreciam e contribuem com suas experiências. Em vez de dar ordens, influencie-os. Como

diz Ancelotti: “Não os desmotive; nosso trabalho é motivá-los oferecendo-lhes desafios e objetivos condizentes com seus talentos”. Desenvolva o profissional talentoso; grandes líderes criam uma cultura de aprendizagem e uma disposição para desafiar o *statu quo*.

Por fim, desfrute do momento quando um talento atingir seu ápice. Como afirma Arsène Wenger: “Compre na baixa; venda na alta. É a regra básica da economia”.

Carlo Ancelotti enfrentou os mitos e as realidades dos dilemas da gestão de talentos sem recorrer a complexas teorias de gestão. Aprendeu na prática e conquistou o direito de ser chamado de guru da liderança. Carlo consegue aceitar as realidades da liderança moderna em qualquer setor, seja nos negócios, seja nos esportes. Falamos anteriormente neste livro sobre um arco natural de liderança. Pep Guardiola, por exemplo, defende que a duração de um arco natural é de aproximadamente três anos, e alguns arcos de Carlo em suas equipes corroboram até certo ponto essa opinião, mas achamos que isso não é obrigatório e, sim, parte de uma rotatividade planejada. Claro que esse não é um aspecto desconhecido para profissionais do setor financeiro, que passou a ter grande apelo popular nos tempos atuais. Carlo trabalha com o pressuposto de que ficará eternamente em um clube, ao mesmo tempo em que compreende que seu período à frente de uma equipe pode se encerrar amanhã.

Em um artigo para o *The Times*, o premiado jornalista esportivo britânico e ex-número um do tênis de mesa, Matthew Syed nos pede para imaginar qual treinador de futebol atual teria êxito em diferentes contextos — digamos, uma grande empresa ou instituição beneficente. “São esses os líderes que entendem a natureza humana”, escreve ele, “e, conseqüentemente, como criar uma cultura sustentável e enriquecedora”. Ele poderia estar descrevendo Carlo Ancelotti. Nesse elenco de treinadores de ponta da atualidade, que conta com Sir Alex Ferguson, Pep Guardiola, José Mourinho e Arsène Wenger, Ancelotti ainda se destaca por seu estilo singularmente tranquilo.

Ele certamente não “arrasa a cultura inerente ao clube antes de deixá-lo”, um hábito que Syed atribui a Mourinho. Em vez disso, Ancelotti seduz a cultura inerente; quando deixa o clube, aquela cultura não apenas segue intacta, como está enriquecida por sua intervenção. Deixar o clube, a equipe, a empresa ou organização em uma situação melhor do que a encontrada, o que mais alguém pode desejar?

⁸ Jeff Borland e Jeanette Ngaire, “Matching and Mobility in the Market for Australian Rules Football

Coaches”, in *Industrial and Labor Relations Review*, out. 1996. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/item/super-bowl-coaches-how-well-do-they-fit-their-teams>>.

⁹ Dana Minbaeva e David Collings, “Seven Myths of Global Talent Management”, in *The International Journal of Human Resource Management*, v. 24, n. 9, 2013.

LIDERANÇA TRANQUILA: RESULTADOS

ANCELOTTI, JOGADOR

Roma

- Vice-campeão da Copa da Europa: 1983-84
- Campeão da Série A: 1982-83
- Vencedor da Coppa Italia: 1979-80, 1980-81, 1983-84, 1985-86

Milan

- Campeão da Copa da Europa: 1988-89, 1989-90
- Campeão da Série A: 1987-88, 1991-92
- Campeão da Supercopa da Uefa: 1989, 1990
- Campeão da Supercoppa Italiana: 1988
- Campeão do Torneio Intercontinental de Clubes: 1989, 1990

ANCELOTTI, ASSISTENTE

- Vice-campeão mundial: 1994

ANCELOTTI, TREINADOR

Reggiana

- Quarto lugar da Série B (conquistando o acesso para a Série A): 1995-96

Parma

- Vice-campeão da Série A: 1996-97

Juventus

- Vice-campeão da Série A: 1999-2000, 2000-01

- Campeão da Copa Intertoto da Uefa: 1999

Milan

- Campeão da Champions League: 2002-03, 2006-07
- Campeão da Série A: 2003-04
- Campeão da Supercopa da Uefa: 2003, 2007
- Campeão do Mundial de Clubes da Fifa: 2007
- Campeão da Coppa Italia: 2002-03
- Campeão da Supercoppa Italiana: 2004

Chelsea

- Campeão da Premier League: 2009-10
- Campeão da FA Cup: 2009-10
- Campeão da FA Community Shield: 2009

Paris Saint-Germain

- Campeão da Ligue 1: 2012-13

Real Madrid

- Campeão da Champions League: 2013-14
- Campeão da Supercopa da Uefa: 2014
- Campeão do Mundial de Clubes da Fifa: 2014
- Campeão da Copa do Rei: 2013-14

Prêmios Individuais

- Treinador do Ano na Série A: 2001, 2004
- Treinador do Ano na Ligue 1: 2012-13
- Treinador do Ano pela Uefa: 2002-03
- Hall da Fama do Futebol Italiano: 2014

AGRADECIMENTOS

EM PRIMEIRO LUGAR ÀS PESSOAS que mais me ajudaram neste livro: minha mulher Mariann e meus amigos, Chris e Mike. Devo agradecer também a Ibra, Cristiano, JT, David, Paulo, Alessandro, Roberto, sr. Galliani, Sir Alex e Paul por terem concedido seu tempo para as entrevistas.

Carlo

A Carlo — por ser o jogador de futebol, o treinador e sobretudo o homem que eu gostaria de ter sido.

A Mariann — por sua contínua paciência ao lidar com alguém tão inoportuno como eu e por ser a anfitriã perfeita quando invadíamos sua casa para falar com seu marido.

A Maria Tawn — por sua incrível paciência em tornar toda essa aventura possível transcrevendo as intermináveis horas de entrevistas.

A Daniela e Bebe Domini — primeiro, por terem possibilitado a entrevista de Adriano Galliani; depois, por realizá-la; e, finalmente, por cuidarem tão bem de nós.

A Dave e Sarah do Chez Fred — por se importarem a ponto de nos perguntar como estávamos, independentemente de estarem extremamente ocupados.

A Starbucks em Surfside, Flórida — por me deixar ficar ali o dia todo escrevendo após ter pedido somente um café.

Chris

A Carlo — por sua paciência e paixão por compartilhar suas ideias e por sua amizade, que não esmoreceu ao longo dos muitos anos em que tive o privilégio de com ele aprender.

A Mariann — por ser a rocha que manteve todos nós juntos e deixar sempre em evidência as mensagens importantes ao longo de todo o processo.

A Chris — por seu vigor e entusiasmo tremendos em relação ao projeto e por ser o melhor exemplo de “conseguir concretizar as coisas” que jamais vi.

A Kevin Roberts — por me mostrar o que liderar grandes talentos realmente

requer, principalmente no início de minha carreira, momento em que todo jovem precisa de um modelo de conduta.

Mike

Quiet Leadership

Edição original em inglês publicada pela Penguin Books Ltd, Londres.

O autor tem assegurado seus direitos morais. Todos os direitos reservados Copyright © Carlo Ancelotti 2016

Copyright da edição brasileira © Editora Grande Área 2018

Tradução

Camilo Adorno

Preparação

Andressa Bezerra Corrêa

Revisão

BR75 | Cindy Leopoldo e Silvia Baisch

Capa

BR75 | Luiza Aché

Produção editorial

BR75 | Silvia Baisch

Foto de capa

Reuters / Clodagh Kilcoyne — stock.adobe.com

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Angélica Ilacqua CRB-8/7057

A553L

Ancelotti, Carlo

Liderança tranquila [livro eletrônico]/Carlo Ancelotti, Chris Brady, Mike Forde; tradução de Camilo Adorno. — Campinas, SP: Grande Área, 2018.

ISBN: 978-85-69214-18-2 (e-book) Título original: *Quiet Leadership* 1. Treinadores de futebol - Biografia 2. Liderança 3. Futebol - Administração - Liderança I. Título II. Brady, Chris III. Forde, Mike IV. Adorno, Camilo

18-1399

CDD 658.4092
- 796.334092

Índices para catálogo sistemático: 1. Liderança 658.4092

2. Treinadores de futebol 796.334092

Este livro foi composto na fonte Electra em corpo 11 pontos e diagramado pela BR75
texto | design | produção

Campinas, 2018